

## **Stress au travail: la dictature du "management par objectifs" en question**

Face à un "silence collectif" qui les inquiète, des spécialistes du travail dénoncent le gâchis humain et économique engendré par un management "désincarné" et "pathogène", que la principale association de DRH estime nécessaire de faire évoluer.

Il s'est installé en France "un culte de la performance et du dépassement" où toutes les activités sont "mises en chiffres". Conséquence, "le travail n'est jamais plus perçu comme un objet de satisfaction", même bien accompli, observe le Dr Patrick Légeron, dans une mise à jour de son ouvrage pionnier sur le stress au travail, publiée cette semaine.

Le "sentiment que plus on saute haut, plus la barre va monter, est une source à la fois de pressions et de frustrations considérables", écrit-il.

Pour la psychanalyste Marie Pezé, qui reçoit quotidiennement des salariés à bout, l'"écart entre le travail prescrit et le travail réel est devenu un gouffre", entretenu par des "techniques de management pathogènes".

Délais impossibles, culte d'Excel, stratégies zéro défaut, changements récurrents d'outils... Les gens s'échinent "à faire quand même le travail" mais s'épuisent jusqu'à parfois souhaiter mettre fin à leur jours. A défaut d'étude scientifique sur les suicides liés au travail, leur nombre est évalué entre 300 et 4.000 par an.

"Ce ne sont pas des cas individuels de gens fragiles mais des gens broyés par le système", insiste Mme Pezé auprès de l'AFP.

"Plus que d'autres, les Français veulent être reconnus pour leur travail", ont un "besoin" de "sens", "les Anglo-saxons ont un rapport plus utilitaire au travail", explique-t-elle.

Elle déplore un "silence collectif" des entreprises et pouvoirs publics.

La France reste "un très mauvais élève" en matière de prévention du stress au travail et peine à en évaluer le coût économique, avec des autorités de santé "muettes", estime le Dr Légeron.

Les pratiques managériales sont pointées du doigt comme l'un des premiers facteurs de stress au travail, qui touche une part importante des actifs et coûterait jusqu'à 3% à 4 % du PIB des pays industrialisés, selon le Bureau international du travail (BIT). Soit pour la France entre 63 et 85 milliards d'euros par an.

"Entre 10 et 20% des salariés souffrent de dépression, d'anxiété ou d'épuisement", selon le Dr Légeron.

- DRH "snipers" -

Et d'après une enquête du ministère du Travail, le risque s'accroît de 56 % pour les salariés ayant des objectifs chiffrés à atteindre.

Selon la sociologue Marie-Anne Dujarier, dont le livre "Le management désincarné" (La Découverte) a été primé mercredi "Meilleur ouvrage sur le monde du travail", les systèmes de "management par objectifs", standardisés et qui

facilitent les comparaisons, sont devenus prépondérants, y compris dans les administrations.

Ils sont élaborés par des "experts invisibles" (consultants, contrôleurs de gestion, ingénieurs en méthode...) "pas dupes" des limites de leurs outils mais qui acceptent d'être les "pions" d'un système entretenant l'activité des cabinets de conseil, des sociétés de services en ingénierie informatique (SSI), et "rassurant" pour les entreprises.

Sous le feu des critiques: les DRH exécutants. "Des snipers" chargés de "dégraissier à moindre cout en poussant les gens à bout" pour Corinne Berthaud, ex-responsable des ventes mise sur la touche, aujourd'hui élue Front national. Son essai "Cette comédie qu'on appelle le travail: retrouver sa dignité au boulot" (Calmann-Lévy) a également été distingué cette semaine.

Président de l'association nationale des DRH, Jean-Paul Charlez admet certaines "dérives" mais reste convaincu que le management par objectif, qu'il "pratique depuis 25 ans", est "la meilleure façon de piloter une équipe". Mais tout dépend de "la façon dont les objectifs sont fixés".

"On ne manage pas par le stress" ni par des objectifs "imposés d'en haut" ou un "contrôle tatillon". Le DRH d'Etam préfère laisser l'initiative des objectifs "aux collaborateurs" qui aspirent à plus d'"autonomie et de responsabilité". "Depuis une petite année, un certain nombre d'entreprises s'y mettent", assure-t-il.

Mais "pour gérer l'humain, il faut s'intéresser à l'autre et ne pas considérer nécessairement qu'on est le meilleur", dit-il, regrettant un "déficit de formation" dans les meilleures écoles de management en France.

[http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/stress-au-travail-la-dictature-du-management-par-objectifs-en-question\\_1763064.html](http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/stress-au-travail-la-dictature-du-management-par-objectifs-en-question_1763064.html)  
[http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/stress-au-travail-la-dictature-du-management-par-objectifs-en-question\\_1763064.html](http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/stress-au-travail-la-dictature-du-management-par-objectifs-en-question_1763064.html)