



## Travailler ensemble : pour le meilleur ou pour le pire ?

**La Semaine pour la qualité de vie au travail organisée par le réseau Anact-Aract du 14 au 18 juin 2021 avait pour thème « Travailler ensemble ». Mais travailler ensemble est-il le garant d'une meilleure qualité de vie et de bien être pour les salariés ? Peut-être, mais pas à n'importe quelles conditions.**

Qu'apporte le travail « ensemble » par rapport au travail « seul » ? Quand on parle de travailler ensemble, et plus globalement de vivre ensemble, immédiatement viennent à l'esprit deux citations de philosophes de l'antiquité. La première, celle d'Aristote (« l'homme est un animal social »), souligne la nécessité pour l'homme de vivre avec ses semblables avec lesquels il s'épanouit. La deuxième, de Plaute (« Homo homini lupus » ou « l'homme est un loup pour l'homme »), signifie, à l'opposé, que l'homme est le pire ennemi de son semblable. On pourrait aussi citer plus récemment Jean-Paul Sartre et son fameux « l'enfer, c'est les autres ».

Dans l'univers du travail, ces deux facettes des relations des individus entre eux (la meilleure et la pire des choses) se retrouvent dans la question des risques psychosociaux. Ainsi, dans la catégorisation des risques psychosociaux (RPS) telle que proposée par le collègue d'expertise de l'Insee il y a 10 ans et qui sert de référence dans notre pays, l'une des six catégories de risques est représentée par les rapports humains. Et c'est cette catégorie de RPS qui apparaît la plus fréquente dans de nombreuses enquêtes sur les causes de la souffrance au travail.

Les relations avec les collègues et l'inclusion dans un collectif affectent en effet le bien-être au travail. Ceci d'ailleurs de deux façons. Premièrement les collègues contribuent à l'intégration sociale et apportent une reconnaissance pratique lors de la coopération mais aussi un soutien. Deuxièmement, l'entraide et la coopération facilitent l'accomplissement des tâches. C'est ici qu'apparaît aussi la notion d'intelligence collective. A plusieurs on fait mieux que tout seul.

A l'inverse l'isolement professionnel apparaît comme une source de souffrance. Mais il ne s'agit pas seulement d'être entouré d'autres personnes : les sociologues ont depuis longtemps conceptualisé la notion d'être seul dans la foule. Il ne s'agit pas de se retrouver tous ensemble au bureau ou à l'atelier pour ne plus se sentir seul.

Les relations entre les individus peuvent malheureusement être source de mal être voire destructrices. Du simple manque de respect aux véritables harcèlements, des conflits plus ou moins larvés, aux situations anxigènes de mise en compétition des individus entre eux comme c'est trop souvent le cas dans des formes d'organisation du travail voire de politiques de rémunération.

Ainsi, quand on parle du « travail ensemble » il est nécessaire d'en préciser le contenu et les caractéristiques. L'expression est sans doute belle, mais trop ambiguë car masquant des réalités très variées et surtout des effets parfois opposés.

Le « travailler ensemble » a-t-il pu se maintenir pendant la longue crise sanitaire ?

La mise en place intensive du télétravail induit par la crise sanitaire a évidemment questionné la place des rapports humains dans cette nouvelle organisation du travail. Déjà à la fin de l'année 2019, avant l'épidémie de la Covid-19, l'Agence européenne de sécurité et santé au travail indiquait que l'accroissement de la digitalisation des activités de travail s'accompagnait d'une augmentation des risques psychosociaux. Le télétravail



n'induit pas seulement l'isolement, voire la solitude du travailleur, mais impacte aussi l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et s'accompagne d'un accroissement de la charge de travail et de la pression cognitive. Et c'est l'accumulation de tous ces risques qui met en péril la santé psychologique.

Certes, on a vu se mettre en place des subterfuges aux relations humaines. Les réunions de travail en zoom, les « apéros ou les pauses café virtuelles » et autres « visios » ont tenté de remplacer les échanges classiques et quotidiens entre individus au travail. A l'évidence ces relations entre les individus n'ont plus eu les mêmes profondeurs et leur virtualité évoque trop l'artificialité des rapports humains qu'on observe souvent dans les réseaux sociaux.

Certains en ont souffert, d'autres moins. En fonction bien sûr des conditions matérielles de télétravail à leur domicile. Mais aussi des individus eux-mêmes. Les psychologues distinguent bien les personnalités « sociotropes » pour lesquelles le regard, la présence de l'autre est presque vitale, des personnalités « autonomes » qui, elles, n'ont finalement que peu besoin des autres pour se construire. C'est peut-être dans la relation managériale qu'on a vu le plus d'impact du travail à distance. Les relations humaines dans l'entreprise ne concernent pas seulement celles entre salariés, mais aussi celles entre les salariés et leurs managers. En France et avant la crise sanitaire, 60% des salariés estimaient que leur manager est une source de stress pour eux. Un record européen (à titre de comparaison ils ne sont que 10% en Norvège). Les pratiques managériales ont ainsi été profondément challengées, en abandonnant les attitudes de surveillance et de commandement, pour donner plus d'autonomie aux salariés et de soutien. Le « travailler ensemble avec son manager » en a été profondément modifié lors de cette crise. Et, à l'évidence cela perdurera.

Quels enseignements peut-on tirer de la « collaboration à distance » vécue durant la crise ?

On peut constater que le retour du « travail ensemble » s'accompagne pour les entreprises d'une prise de conscience de l'importance du lien social, des relations entre les individus non seulement pour le bien-être des salariés mais aussi pour la performance économique des entreprises qui les emploient. Plus globalement on note que la question de la santé psychologique au travail revient au premier plan des préoccupations des acteurs du monde du travail.

Avec le constat que la crise que nous avons traversé a altéré la santé mentale de nos compatriotes, mais aussi celle des salariés, il est heureux de voir les entreprises se mobiliser davantage, alors que notre pays accuse encore un retard considérable dans ce domaine comparé à nos voisins européens. La « collaboration à distance » a montré ses limites et ses risques. La qualité des relations entre les individus s'est avérée fondamentale pour une vraie qualité de vie au travail.

Au travers de nombreuses enquêtes nous savons que les salariés mettent souvent l'« ambiance au travail » (les échanges et les relations avec les autres) comme un facteur essentiel de leurs aspirations, parfois même devant l'intérêt du travail ou la rémunération. Plus globalement, les recherches internationales sur « le bonheur des nations », telles que menées par l'OCDE soulignent que les pays les plus heureux (essentiellement ceux de l'Europe du nord) se caractérisent par des relations apaisées entre les individus, basée sur les sentiments d'équité et de confiance et se manifestant par des comportements de respect et d'empathie. Ceci devrait fortement inspirer nos entreprises.

- **Docteur Patrick Légeron**



Psychiatre, fondateur du cabinet **Stimulus**, co-auteur des rapports sur les RPS pour le Ministre du travail et sur le burn-out pour l'Académie nationale de médecine.

