

1- « Ressentis » et « Charges mentales ¹»

Les comportements et attitudes des individus vis à vis d'une mission ou d'un projet quelconque se vivent concrètement, dans l'exécution des tâches, au travers de « ressentis » et de « charges mentales », parfois supportables physiquement ou psychiquement, parfois insupportables. Tentons de les décrire.

a-proposition de définitions

- « **Ressentis** » : chaque individu au travail, à chaque instant, ressent intuitivement sa charge comme « normale » physiquement et/ou psychiquement, ou « légère », ou « lourde ». Cette sensation s'estompe rapidement, naît tout aussi rapidement, et se modifie d'un instant à l'autre : le ressenti est de l'ordre du court terme. Un ressenti très lourd génère le stress. Quelles sont les caractéristiques concomitantes du stress ?:

- 1-La sensation que la charge à exécuter a un enjeu important : il y a une mission, un objectif à atteindre ;
- 2-La tétanisation devant la méthode, la manière, à utiliser ;
- 3-L'impression que le temps est très court, qu'il s'accélère, que la tâche à réaliser est impossible à exécuter durant la période requise.

Le stress apparaît brusquement, puis peut disparaître rapidement après la période requise. Lorsque le cycle du stress se répète fréquemment, il peut être délétère pour la personne, jusqu'à l'apparition de maladies somatiques graves.

La gestion des ressentis dans une organisation est de l'ordre de la tactique.

Le fait que le cycle du stress soit court, même s'il y a répétition, interdit de le classer dans la catégorie de ce que l'on appelle la « charge mentale ».

Le mode de calcul de la mesure des ressentis a été présenté par ailleurs, nous n'en parlerons pas ici. Rappelons simplement que le principe est de calculer un écart entre une situation jugée « lourde » ou « légère » par rapport à une situation jugée « normale ». Cette mesure permet de déterminer les sauts qualitatifs des niveaux de tolérance à ceux d'alourdissement ou d'allègement (pour une personne ou une équipe).

« **Charges mentales** » : elles correspondent à ce qui est communément appelé « les soucis ». Elles taraudent l'esprit en permanence, quel que soit le lieu où l'on se trouve (lieu de travail, domicile, ...). Les « charges mentales » sont de l'ordre du moyen et long terme.

Elles sont fondamentalement liées à l'incertitude, c'est à dire dans une situation donnée à la sommation des valeurs culturelles contradictoires par rapport à l'ensemble des valeurs du système culturel d'une personne ou d'un groupe. Dans les situations extrêmes, comme nous allons le décrire, les charges mentales peuvent devenir elles aussi délétères, mais cette fois-ci psychiquement. La gestion des charges mentales d'une personne ou d'une équipe est de l'ordre de la stratégie. C'est ce que nous allons montrer par la suite.

b-« Charges mentales » collectives et individuelles dans les situations professionnelles

Les charges mentales sont liées à la capacité ou non de maîtriser l'incertitude. Imaginons un axe certitude – incertitude, axe qui permettra de décrire un spectre des comportements/attitudes.

¹ Pour plus d'informations, se rapporter au livre de Jean-Pierre Escaffre : « le contrôle de gestion des unités hospitaliers – Economica 2008 » pages 141 à 145.

Ces charges mentales affectent aussi bien un individu qu'un ensemble d'individus formant équipe. Il faudra examiner le spectre de l'équipe, puis celle de l'individu dans l'équipe, enfin les relations entre les comportements/attitudes collectifs et les comportements/attitudes individuels.

Commençons par l'équipe, en distinguant quatre situations marquantes, sachant que l'on peut imaginer d'autres situations intermédiaires.

Situation 1C : « la mobilisation collective »

Elle se définit par cinq caractéristiques concomitantes :

- la mission est acceptée par tous les membres de l'équipe ;
- les objectifs ont été bien clarifiés, compris et acceptés ;
- la variété des compétences est reconnue et acceptée ;
- le partage des tâches a été bien défini et est accepté ;
- la valeur culturelle « solidarité » (qui induit déontologie, éthique, entre aides spontanées ...) est commune et appliquée ;
- le dirigeant est reconnu.

La mobilisation collective induit une triple identification : identification à la mission, au métier exercé, et à l'équipe. C'est un collectif de travail. La solidarité, la bonne organisation du travail, créent un sentiment de certitude « dans le dos » qui permet de mieux affronter « devant » l'incertitude due à l'accomplissement de la mission.

Situation 2C : « le repli clanique »

Il se caractérise par l'oubli de la mission (mission déjà accomplie avec succès, perte d'identification à la mission, ...), par un glissement vers un seul objectif : maintenir l'équipe formant désormais un clan, générateur de certitude quasi absolue ; toute action en provenance de l'extérieur est vécue comme un danger sinon une agression, et est refoulée.

Situation 3C : « l'anxiété collective »

Elle se définit par quatre caractéristiques :

- la mission est acceptée par tous les membres de l'équipe ;
- les objectifs ont été mal définis ou mal compris ;
- les tâches sont imprécises et ont été mal réparties, d'où des doublons ;
- le dirigeant est mal reconnu.

Cela se traduit par des mini conflits fréquents diluant la solidarité : l'identification à l'équipe disparaît, les deux autres (mission, équipe) demeurant cependant ; les agents viennent au travail « à reculons ». L'incertitude « devant » n'est plus compensée par un niveau suffisant de certitude « dans le dos ».

Situation 4C : « l'angoisse collective »

Cette situation est sans doute la pire : sa caractéristique pourrait se résumer à l'expression anglo-saxonne de *no future* ; plus de missions et *a fortiori* plus d'objectifs sinon des objectifs imposés, limités et subalternes. L'équipe tétanisée n'en est plus une : il s'agit plutôt d'une collection d'individus isolés continuant à être présent ensemble en un même lieu. L'incertitude est partout, « dans le dos » et « devant ».

Voyons maintenant le spectre des comportements et attitudes de l'individu inséré dans une équipe de travail.

Situation 1I: « recherche de performance individuelle »

La caractéristique essentielle est que l'individu cherche à accomplir coûte que coûte l'objectif qu'il s'est lui-même fixé, objectif inclus dans une mission explicite ou implicite. Il est certain de ce qu'il veut, mais il est dans l'incertitude quant aux résultats de ses actions. Son grand risque est son dépositionnement brutal vis à vis de l'équipe. On peut y distinguer au moins trois types d'individualité :

- le chercheur de pouvoir qui entend s'imposer ou s'insérer dans le groupe (par séduction, par charisme, par compétence supérieure, par la terreur, ...);
- le créatif, sûr de ses conceptions qu'il considère positives pour la mission de l'équipe mais qui n'arrive pas à les faire partager ;
- le mercenaire ou le « manager de transition » dont l'objectif est de faire implorer une équipe motivée.

Situation 2I: « le repli professionnel »

Il se définit par quatre caractéristiques :

- l'individu limite son action à l'application technique maîtrisée du métier (réduction de l'identité à celle du métier) ;
- refus de participation à la vie collective ;
- absence d'initiative ;
- refus de responsabilité ;
- fuite systématique devant un conflit potentiel.

La personne respecte généralement strictement les règles de l'organisation (heures de présence, travail correctement effectué ...) afin d'éviter les reproches de la hiérarchie ou des collègues.

Situation 3I: « l'encombrement professionnel »

Il se caractérise par trois impressions :

- sentiments d'être débordé en permanence ;
- sentiments de dispersion du travail affectant l'efficacité ;
- sentiments de ne pouvoir hiérarchiser les tâches à accomplir.

Situation 4I: « la solitude »

Elle se caractérise par un sentiment d'isolement social, d'inutilité, d'incompétence.

Les deux dernières situations sont parfois confondues sous le terme canadien « burn out » professionnel. Nous préférons les distinguer radicalement, car elles requièrent des stratégies correctrices différentes.

c-Relations comportements individuels / comportements collectifs

Nous ne commenterons pas ici toutes les combinaisons possibles entre les comportements/attitudes individuels et ceux collectifs de l'équipe, combinaisons qui créent

les mouvements dans le modèle descriptif ci-dessus explicité. Nous en décrivons quelques uns qui semblent dans la pratique être les plus fréquents.

Les membres d'une équipe en « mobilisation collective » sont tous individuellement à la « recherche de performances individuelles » en vue d'une reconnaissance des autres membres et de la congruence de leurs propres valeurs culturelles avec les valeurs et intérêts portés par la mission, créant ainsi une synergie collective et performante.

La « mobilisation collective » peut dériver vers le « repli clanique » dès lors que la mission est accomplie, ou rejetée collectivement ; l'identification à la mission n'existe plus, celle à l'équipe est devenue prépondérante.

La « mobilisation collective » peut aussi dériver vers « l'anxiété collective » lorsque l'encadrement a mal défini ou mal expliqué les objectifs, qu'il n'a pas pu répartir équitablement les tâches. Se crée alors un climat délétère qui se traduit par deux types de comportements stratégiquement opposés :

- soit un comportement collectif offensif : par exemple grève spontanée à l'occasion d'une situation en apparence anodine avec une volonté de solutionner le malaise, exigeant une solution par les autorités supérieures ;
- soit des comportements défensifs individuels de fuite, chacun ayant la conviction qu'il ne peut influencer l'équipe et l'encadrement en vue d'améliorer la situation.

Les comportements individuels de fuite afin de s'évader de la situation difficilement vivable peuvent prendre plusieurs formes :

- multiplication des demandes de mutations ;
- multiplication de l'absentéisme courte durée ;
- demandes répétées de formation non ciblée ;
- acceptations fréquentes de faire partie de commissions institutionnelles, en sus de son travail habituel : l'ordre du jour et les dates de réunion ne sont pas maîtrisés, les rapports et compte-rendus sont diffusés trop tardivement, etc., d'où une non maîtrise de l'emploi du temps donnant une impression de débordement du travail, de sentiment de dispersion, bref « d'encombrement professionnel » ;
- le « repli professionnel »

Une mission individuelle peut être, chez un ennemi, de faire implorer, et non pas exploser, une situation de « mobilisation collective » (faire implorer cyniquement un collectif qui marche en créant de l'incertitude interne en vue d'une démobilisation générale). Cette logique mérite un examen particulier, car elle implique l'emploi d'une personne en recherche de performance individuelle sous la forme mercenaire ou de ce qui est appelé pudiquement aujourd'hui dans la vie des entreprises, un manager de transition. La stratégie logique générale est la suivante : introduction d'un manager de transition dans une équipe en mobilisation collective, d'où dérive vers la situation « angoisse collective », ce qui induit la solitude individuelle et conséquemment la tétanisation de l'action.

Détaillons les tactiques :

La première étape de la part du « haut management », est de nommer un chefaillon sans état d'âme, en général à compétence inférieure à celle des membres de l'équipe mais à pouvoir étendu, avec primes conséquentes. Celui-ci est flanqué d'un expert volatile, proclamé haut et fort de très haut niveau, en provenance d'un cabinet de conseil si possible anglo-saxon, à émoluments journaliers démesurés. Leur rôle est la mise en cause permanente de l'organisation, donnant le tournis au personnel qui ne sait plus à quoi se vouer (mise en doute de la « mobilisation collective »). Les mots d'ordre sont toujours les mêmes : « coûts à résorber », « sureffectifs », « postes à supprimer », « cercles de qualité », « jeux de rôle », « séminaires de l'excellence », « obligations de performance sous peine de mort », multitude

de tableaux à remplir pour « enfin connaître ce qui passe dans la boîte noire », etc.. L'objectif est de détourner l'attention des missions fondamentales de l'organisation vers des tâches périphériques par rapport à celles des métiers et de la mission commune, le tout avec « une dose de stress » considérée comme « un mal nécessaire ». Cette dose de stress a pour but de faire fondre progressivement la certitude « dans le dos », afin d'amener progressivement l'équipe vers « l'angoisse collective ». Le tout est de provoquer un sentiment d'écœurement.

La seconde étape est d'individualiser les processus : multiplication des fiches individuelles d'activité, entretiens individualisés, évaluations individualisées avec sanction (montant des primes, ...), autoritarisme de plus en plus prononcé du chefaillon, injustices et discriminations entre les membres de l'équipe, mutations d'office, affectations brutales vers d'autres métiers, mise en compétition des agents et de l'équipe avec d'autres équipes. L'objectif est de mettre en doute la compétence de chacun, et de casser la solidarité. L'effet est délétère : perte du sens du combat collectif, refuge vers la « solitude » propice aux explications paranoïaques de la situation (sentiment de trahison du collectif, de déloyauté du haut management, destruction en profondeur de la valeur travail, dégoût des organisations, destruction de la créativité).

Résultat : l'équipe implose, et donc ne peut plus exploser vers des solutions révolutionnaires. Les maladies psychiques, elles, explosent, pouvant aller jusqu'aux suicides en série.

Notons pour terminer cette sinistre et cynique logique appliquée à une équipe en « mobilisation collective », peut l'être à l'échelle d'une Nation.

Jean Pierre Escaffre
Nov. 2009