Zeitschrift: Domaine public

Herausgeber: Domaine public

Band: - (2020)

Heft: 2303

Artikel: Mobbing, burnout, à qui la faute? : Alors que le Tribunal fédéral s'est prononcé contre un recours pour mobbing, c'est l'occasion de faire le point sur ce qu'est la souffrance au travail

Autor: Raetzo, Marc-André

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1024165

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

signés par la Suisse. Et lorsqu'un tel traité n'existe pas ou plus, les entreprises n'hésitent pas à se trouver un nouveau domicile de manière à pouvoir profiter de ce type de juridiction.

Ainsi Glencore, dont le siège se trouve à Zoug, se fait passer pour une société anglaise afin de pouvoir attaquer la Bolivie, un pays incapable de fournir des documents pour cause de pandémie. Le recours à la justice serait-il réservé aux entreprises et refusé aux individus lésés par ces dernières ?

Mobbing, burnout, à qui la faute?

Alors que le Tribunal fédéral s'est prononcé contre un recours pour mobbing, c'est l'occasion de faire le point sur ce qu'est la souffrance au travail

Marc-André Raetzo - 22 octobre 2020 - URL: https://www.domainepublic.ch/articles/37651

Dans un récent jugement le Tribunal fédéral a rejeté une plainte pour mobbing au motif de *«la gravité objective insuffisante»* des faits incriminés. Ce jugement met en évidence la frontière floue séparant le harcèlement et une attitude autoritaire, voire même désagréable.

Mais au-delà de la jurisprudence et d'un point de vue strictement économique, on peut se poser la question de l'efficacité d'un style de direction classique, verticale et contrôlante.

Le burnout

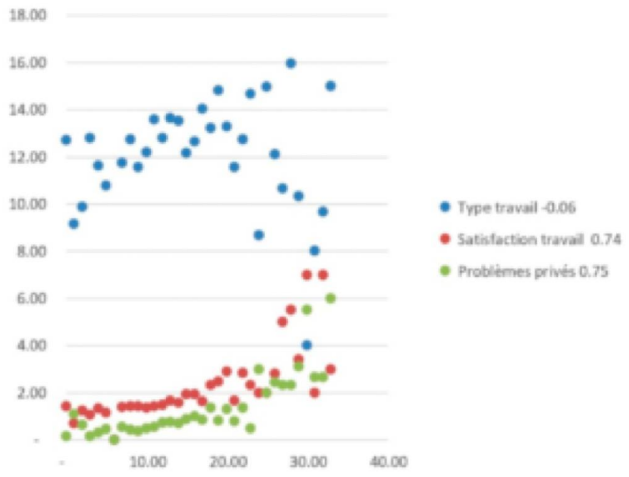
C'est un problème de plus en plus fréquent. Selon l'enquête de Promotion Santé Suisse de 2020, trois personnes actives sur dix (29,6 %) subissent des contraintes ou se voient fixer des objectifs pour lesquelles on ne leur donne pas les moyens de répondre. Et ceci dans des proportions qui ne s'expliquent pas par des fluctuations aléatoires.

Près d'un tiers des personnes actives (28,7 %) sont épuisées sur le plan émotionnel. En 2014, le stress lié au travail a coûté environ 7,6 milliards de francs aux entreprises, soit 13,5 % de la perte de production totale liée à la santé et 1 % du PIB.

L'enquête

Il est généralement admis que le burnout est dû soit à de mauvaises conditions de travail, d'horaire ou de salaire, soit à une fragilité personnelle. Notre expérience montre qu'il y a d'autres causes à ce problème.

Depuis plus de quinze ans, des enquêtes ont été menées auprès d'employés à Genève, dans le cadre de campagnes de prévention et de promotion de la santé. Parmi d'autres phénomènes, nous nous sommes intéressés au stress. Nous avons ainsi évalué l'état de stress de chaque employé, puis son niveau d'exposition à différents facteurs causals (le graphique ci-dessous résume les résultats de l'étude).



Corrélation entre le niveau de stress des employés (en vertical) et trois facteurs stressants classiques (en horizontal).

Problèmes privés : *de manière peu surprenante, on voit que ça ne va pas très bien lorsque l'un de nos proches souffre.*

Type de travail : *La quantité ou la difficulté du travail n'a pas de relation avec l'état de stress de l'employé. Il y a des techniciens de surface stressés et des hauts dirigeants zen… Ceci est étonnant, car on considère très souvent que le stress dans l'entreprise est lié à la quantité et à la difficulté du travail*

Satisfaction au travail *: on trouve une corrélation entre l'insatisfaction au travail et l'état de stress.*

Cette étude se fonde sur un questionnaire qui évalue entre autres la manière dont l'employé est traité dans l'entreprise sur le plan de l'appartenance, de l'estime et de l'accomplissement. Ces éléments correspondent aux cinq besoins fondamentaux de tout être vivant que le psychologue Abraham Maslow a défini : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

Un problème de gouvernance?

Il faut donc considérer que la réduction du burnout passe d'abord par l'amélioration de la satisfaction au travail plutôt que, de manière un peu simpliste, en diminuant la charge de travail ou en augmentant le salaire comme cela est souvent considéré.

Le modèle actuel de management des entreprises consiste la plupart du temps à optimiser les processus par le *controlling*, le *profiling* ou le *reviewing*. Les espaces de liberté et de créativité sont réduits au minimum, toute l'activité est encadrée par des procédures et des règlements. Les structures hiérarchiques augmentent au détriment des personnes qui effectuent le travail de base.

Le burnout est donc en très grande partie la conséquence d'une mauvaise gouvernance, alors que tous les programmes de prise en charge sont centrés sur la victime.

S'occuper du bonheur des employés?

Certains visionnaires imaginent un employeur dont la direction est là pour aider à résoudre les problèmes et non pas pour tout contrôler. Dans leur livre *Liberté & Cie*, Isaac Getz et Brian M. Carney présentent des exemples de grandes entreprises ou institutions publiques qui ont adopté cette attitude, comme le ministère de la Santé de Belgique.

Le responsable des ressources humaines de ce ministère a comme titre officiel *«chief happiness officer»*. Le taux de démission a diminué de 75 %, le taux d'absentéisme de 26 % et la productivité a augmenté de 20 %. L'image de marque de l'employeur s'est également améliorée: les candidatures spontanées croissent de plus de 500 % chaque année. Plusieurs études démontrent aussi cette corrélation positive.

Selon *Harvard Business Review*, une décennie de recherche prouve que le bonheur améliore presque tous les résultats commerciaux: augmentation des ventes de 37 %, de la productivité de 31 % et de la précision des tâches de 19 %. Tout le monde y gagne. La productivité de l'entreprise augmente, le taux d'absentéisme diminue, les assurances sociales sont moins sollicitées.

Pour favoriser cette évolution, il faut apporter aux employés de la reconnaissance, du respect et de la confiance autant que la possibilité d'apprendre, celle d'avoir des initiatives et celle de participer aux décisions. C'est une révolution pour beaucoup d'entreprises ou d'institutions. Elle demande de la part des dirigeants une grande maturité et du courage, mais lorsqu'on regarde les résultats de ces entreprises *«libérées»*, les bénéfices figurent tant au niveau financier qu'au niveau de l'accomplissement de chacun.

Le mobbing pourrait donc être considéré comme une agression injustifiée aussi bien du point de vue interpersonnel que pour la productivité. Et le jugement du Tribunal fédéral ne semble pas aller dans le bon sens…