Entretien

# Hélène DEGAUQUE : « Finalement, quand tu es chef d'entreprise, tu es chef de quoi ? De la régulation ! »

**Hélène Degauque, psychologue du travail (Interlience), qui interviendra au cours de la table ronde organisée par l'ISTNF le vendredi 23 mai 2025, dans le cadre de la Journée Marcel Marchand « Santé mentale des dirigeants : l'entrepreneuriat, une pathologie ? », s'entretient avec Stéphane Vandenbussche (ISTNF) sur les transformations actuelles du monde du travail, en expliquant la façon dont elle accompagne les chefs d'entreprise confrontés à des situations d'épuisement, en revisitant la notion d'efficacité pour permettre les conditions attendues du travail.**

**Stéphane Vandenbussche.** La société a changé en cinq ans, il y a un avant et un après crise pandémique, je me demandais si ça se ressentait dans les demandes d'accompagnement des entreprises. Les sujets portaient il y a quelques années sur le suicide, les entreprises s'interrogeaient sur ce thème et tu te présentais alors comme expert CHSCT, or ces instances n'existent plus aujourd'hui. C'est aussi le regard de ta profession sur les évolutions du travail qui m'intéresse. Le psychologue du travail est-il mieux reconnu parce que les sujets d'actualité parlent de santé mentale ? C'est ce que l'on va dérouler tout en marchant ce matin sur la plage de Wissant, loin de la métropole lilloise.

**Hélène Degauque.** Marcher pour développer les idées, c'est idéal. Je suis psychologue du travail, indépendante, je suis gérante du cabinet Interlience. Mon activité aujourd'hui a évolué du rôle d'expert en organisation, où je posais un diagnostic et proposais des préconisations à celui d'expert en transitions où j'accompagne les transformations, notamment avec le dispositif PREDIR, pour la prévention de l'épuisement des dirigeants. Je les invite les à faire du bruit entre pairs !

L'expertise, je trouvais ça intéressant, ça m'a permis de comprendre les différentes organisations de travail et la manière dont elles évoluaient. Toutefois, ce qui était frustrant pour l'expertise, c'est qu'on s'arrêtait aux préconisations. Je pouvais intervenir pour analyser l'impact de nouvelles formes d'organisation, généralement pour faire face à une pression de la concurrence et à une réorganisation du marché, en regardant comment l'entreprise s'adaptait. J'intervenais aussi en réaction à un acte grave, un suicide, des RPS… Comment se fait-il que les travailleurs en arrivent à une situation dégradée, allant de l'absentéisme jusqu'au suicide ? Ce métier était passionnant pour comprendre comment le système produisait le contraire de ce qui est attendu. Alors que l'entreprise

devrait nous permettre de nous réaliser, d'échanger des informations, etc., le travail produit le contraire de ce qui est attendu, c'est-à-dire l'arrêt du mouvement : l'arrêt des échanges, c'est le mouvement informationnel qui est coupé et là on est dans du RPS, ou alors l'arrêt du mouvement physique, et à un moment le geste du travail ne peut plus se faire, c'est le sujet des TMS.

**SV.** Cet arrêt n'est pas anticipé ? J'ai rencontré un médecin qui avait mené une action avec un ergonome, autour des TMS. Il était médecin du travail depuis peu et se rendait compte qu'il rencontrait des femmes qu'il avait vu quand elles étaient jeunes mères, alors qu'il exerçait dans une autre discipline. Il les rencontrait trente ans après, elles souffraient, elles avaient mal mais elles acceptaient leur douleur comme faisant partie de leur travail. Comment pourront-elles tenir de cette façon jusqu'à leur départ à la retraite à l'âge de 64 ans ? On en venait à s'interroger : est-ce l'organisation même des entreprises qui provoque ce problème ? Le travail rend-t-il malade ? Ce médecin était plein d'espoir, pensant qu'il pouvait agir, convaincu qu'on pouvait encore bouger.

**HD.** On parle de prévention primaire, de prévention secondaire et de prévention tertiaire, mais si on s'intéresse à l'étymologie du mot prévention, il s'agit « d'avertir », donc d'agir avant que les choses ne se produisent. En fait, la prévention secondaire et la prévention tertiaire sont plutôt des ajustements, en réaction à une situation. En prévention secondaire, on va chercher à agir sur l'individu pour augmenter ses capacités à faire face, par exemple par des formations, et en prévention tertiaire, on réfléchira à la façon d'accompagner les personnes en situation de souffrance. La vraie question de la prévention, pour moi, est à raccrocher à la prévention primaire, il s'agit de « devancer », « d'agir avant » que ne surviennent les situations dégradées. Cela implique de déterminer le seuil critique : à quel moment l'efficacité devient inopérante parce que le coût énergétique devient insupportable ?

La définition la plus commune de l'efficacité est le rapport coût-production. Cette règle d'or, qui se trouve dans toutes les organisations, est bien sûr au cœur de nos entreprises. L'efficacité porte l'idée d'un mini et d'un maxi, d'un plancher et d'un plafond. Le plancher, c'est le minimum de coût, le plafond c'est le maximum de production. Tu te rends compte que cette règle est à ce point universelle que même les abeilles y sont soumises.  Elles construisent des essaims dans un rapport mini-maxi, en développant un maximum le collectif avec un maximum d'interactions pour dépenser un minimum d'énergie individuelle. Notre dirigeant est donc naturellement formé à ce concept : son entreprise doit être efficace et il doit, lui aussi, être efficace.

On peut alors se poser la question : est-ce que l'épuisement, c'est l'efficacité ? En vérité, l'épuisement c'est le contraire de l'efficacité ! Qu'est-ce qui s'est passé ? Notre chef d'entreprise met en place les conditions attendues de l'efficacité et le résultat qu'il obtient c'est justement l'inverse, ici l'épuisement. Qu'est-ce qui a été épuisé ? Son énergie. Aurait-il sans le savoir violé la règle d'efficacité ? Pas tout à fait… C'est là qu'il faut différencier l'efficacité des structures vivantes du paradigme social de l'efficacité. La première nous dit que l'efficacité est un rapport de minimum de coût énergétique pour un maximum de production. C'est le meilleur résultat possible avec l'énergie disponible. Le paradigme social de l'efficacité nous dit que ce rapport doit être optimisé : minorer au minimum le coût et majorer au maximum la production. Il se veut hyper-efficace. La compréhension de l'épuisement apparaît quand la personne est prise dans ce rapport d'hyper-efficacité ou d'optimisation :  elle devient « la variable d'ajustement de l'équation » absorbant les chocs et les

pressions de l'écosystème. L'épuisement professionnel est un surcoût énergétique qui a brûlé les réserves.

**SV.** On a l'impression pourtant qu'une nouvelle génération cherche plus un niveau de satiété ou un autre rapport au travail et que les chefs d'entreprises sont plus en mesure de se dire « là on a atteint un palier qui nous fera basculer et on ne pourra plus tenir ». Est-ce que c'est une vision idéalisée, une sorte d'écologie de l'entreprise ? Le chef d'entreprise a-t-il été formaté sur l'idée de toute façon qu'il doit continuer le développement de l'entreprise quelle que soit la façon dont ça va se passer ?

**HD.** Tu fonctionnes de la manière dont tu as l'habitude de fonctionner. Si tu compares à l'IA : quand tu lui poses une question, l'IA, en fonction de ton niveau de demande, va avoir des niveaux de réponse différents. Si ton prompt est peu précis, elle aura une réponse basique. Quand tu l'interroges, il existe une modulation des réponses proposées car l'outil aligne sa proposition en allant du niveau CM1 au niveau doctorat. L'IA s'ajuste à la demande, en prenant en compte la façon dont la requête est formulée, par rapport au nombre de mots, au vocabulaire utilisé, au niveau de précision qui lui est demandé. En tant qu'humain, quand on veut répondre à une requête, on y répond de la manière la plus précise possible, alors que l'IA répondra à un maximum de requête (maxi) dans un temps le plus court possible (mini). Pour y parvenir, elle « ajuste » en permanence son niveau de réponse, avec cet avertissement : « l'IA peut commettre des erreurs ».

En entreprise, quand l'activité décolle et que le carnet de commande se remplit, c'est un moment plutôt agréable. Le pilote d'entreprise paye ses charges, dégage un bénéfice et voit les commandes prendre de l'ampleur. Ça fonctionne par épisodes : décollage et puissance max, puis palier et vitesse de croisière. Mais souvent la concurrence est là, ou l'envie de satisfaire ou bien encore la tentation d'aller plus haut, ce qui nous pousse à toujours accélérer. Mais qu'est-ce qui va permettre au dirigeant d'accélérer ? Son énergie ! A fond sur les gaz, il tire encore plus sur le manche pour grimper. Au maximum de sa pente d'ascension, consommant toute l'énergie de son carburant, notre pilote s'aperçoit en regardant en bas que le sol ne défile plus sous son aile. Il grimpe mais reste sur place. Puis toujours à fond sur les gaz ou l'accélérateur, il n'atteint pas plus rapidement le sommet mais cherche à se maintenir. Devant lui s'approche à grand pas la barrière énergétique, l'instant tant redouté des pilotes : le décrochage. Tu noteras au passage qu'aller plus haut n'a jamais permis d'aller plus loin.

Si on reprend le mini-maxi, on voit bien ici que l'on n'a plus un minimum de coût, mais un maximum de coût : le dirigeant doit faire face à un accroissement du coût énergétique de sa propre personne alors que la production ne bouge plus. Ce que je propose pour prévenir l'épuisement est un changement de paradigme. Il s'agit d'appréhender l'organisation du travail non plus par rapport paradigme social de l'efficacité mais par rapport à l'efficacité du point de vue des structures vivantes et des lois physiques qui régissent notre fonctionnement. La grande différence entre loi et paradigme social est qu'on ne peut s'y soustraire. Par exemple, prenons l'interdit « tu ne tueras pas » : dans les faits, est-ce que tu peux tuer ? Oui, donc tu peux violer une règle de vie en société, mais il faudra que tu en répondes devant la justice. Face à une loi physique, c'est différent, je dis physique au sens de « nature ». Si toi et moi on décide de monter en haut de la tour Eiffel, qu'on se dit « on sait voler » et qu'on se jette dans le vide, oui pendant un court instant on va avoir l'illusion qu'on vole, mais au moment de l'impact avec le sol, une loi physique va bien nous rappeler que nous ne sommes pas en capacité de le faire.

**SV.** Oui mais avant de sauter on connait très bien le résultat, alors qu'un chef d'entreprise, quand il s'engage, il ne sait pas forcément où cela va l'amener, ou bien il sait que s'il va trop loin des psychologues vont pouvoir l'aider, des outils vont pouvoir le secourir. Il peut donc forcer la route puisqu'il suffira de payer pour disposer d'un soutien. Les sujets sont-ils tellement médiatisés aujourd'hui qu'on ne voit pas qu'on va trop loin ? C'est un peu comme ce glissement de sens autour des RPS : il y a quelques années on parlait de harcèlement, situation qui était plutôt connotée de façon dévalorisante, alors qu'aujourd'hui on parle de *burn-out* en y attribuant un sens positif, car ce symptôme montrerait combien la personne est investie dans son travail.

**HD.** La société valorise les personnes qui sont particulièrement investies dans leur travail. Pour autant, quand on est à fond, très investi, est-ce qu'on a conscience de ce qui est en train de se passer ? Si tu es en voiture et que tu te mets à accélérer, plus tu iras vite et plus tu seras confronté à un phénomène physique, un effet tunnel, c'est-à-dire que ton champ de vision va se rétrécir et tu ne verras que ce qui est devant toi. Tu ne seras plus en capacité de voir ce qui se passe sur ta droite et sur ta gauche. On peut reprendre aussi la métaphore de la Reine rouge : j'accélère pour rester sur place, pour répondre à des évolutions incessantes auxquelles je dois faire face, comme je le ferais si je devais descendre en sens inverse un escalator en marche ou comme notre pilote qui, en cherchant à prendre de la hauteur reste sur place. Cette hypothèse a été formulée dans les années 70, elle tire son nom du roman de Lewis Carroll, *De l'autre côté du miroir,* qui est la suite des *Aventures d'Alice au pays des merveilles* : dans un passage du récit, Alice marche aux côtés de la Reine rouge, mais malgré des heures de marche, elles réalisent qu'elles n'avancent pas, qu'elles font du sur-place, et même qu'elles sont obligées de courir tant qu'elles peuvent pour finalement rester au même endroit.

**SV.** J'ai l'impression que la position n'est pas la même quand tu es dans un grand groupe ou dans une petite entreprise, et je me demande même si la position est la même si tu travailles sur la métropole lilloise ou sur la côte d'Opale. Le monde du travail évolue-t-il de la même façon quel que soit la taille de l'entreprise et sa position géographique ? Invariablement les chefs d'entreprise sont-ils confrontés aux mêmes situations, commettent-ils la même erreur ?

**HD.** Ce qui est commun à tout le monde, c'est l'isolement. Souvent, quand on est confronté à cette problématique, on est seul. Tu vois, les personnes que je reçois dans mon cabinet ne comprennent pas qu'elles sont en phase critique, proches de la barrière énergétique du décrochage. Quand elles viennent, confrontées à une situation d'épuisement, et qu'elles ne peuvent plus agir physiquement, elles ne comprennent pas ce qui leur arrive. Et ne pas comprendre génère chez elles de la culpabilité, elles pensent de ce fait qu'elles sont faibles. Je l'entends souvent, on me dit : « D'habitude je ne suis pas comme ça, je suis battant, je suis combattant, j'y vais à fond et là je ne comprends pas, je n'y arrive plus ». Ceux qui viennent me voir en consultation, ce sont aussi des personnes qui ont cheminé, ou alors qui ont connu quelqu'un qui avait été confronté à un *burn-out* et qui leur a recommandé d'aller voir un psy.

Pour moi, un des manques, c'est la capacité à comprendre, et pas à comprendre d'un point de vue psychologique, mais à comprendre ce que cette personne est en train de vivre d'un point de vue physique. Ce qu'elle vit est normal au regard des lois physiques, au regard du mini-maxi, et au regard d'une autre loi qu'on appelle la moindre action. Tout est organisé par rapport à cette loi. Si tu dois monter au 20$^{e}$ étage d'un immeuble, est-ce que tu prends l'escalier ou est-ce que tu prends l'ascenseur ? Très peu de personnes prendront l'escalier, certaines d'entre elles le feront, parce

qu'elles sont en bonne santé ou que c'est une occasion de bouger, mais elles ne le feront probablement pas systématiquement. Pourquoi ? Parce que de toutes les routes possibles, nous sommes organisés pour choisir celle qui consomme le moins d'énergie. Pourquoi encore ? Parce qu'en plus de leur énergie, il leur faudra du temps pour atteindre le 20$^{e}$ étage à pied.

La notion de temps disponible joue pour tous, quel que soit le lieu où tu te trouves. Qu'est-ce qui fait qu'on en arrive à des situations d'épuisement ? C'est principalement aussi parce qu'on est soumis à une compression du temps et qu'on va allouer ce temps à ce qu'on appelle la production, c'est-à-dire à un résultat visible. Quand tu es isolé, qu'est-ce qui te manque le plus comme temps ? Il te manque le temps des partages, le temps de pouvoir échanger, le temps de repos et de réflexion. C'est le temps biologique, le temps de la respiration. Et comme on se trouve confronté à un rythme de travail qui nous impose d'accélérer pour rester à la même place, un décalage se crée : pour moi, le regard porté sur une organisation de travail se limite trop souvent à une vision optimale plutôt qu'à une vision efficace prenant en compte la dépense énergétique. Ce qui nous régit fondamentalement ce sont pourtant ces lois physiques.

**SV.** Je me souviens d'un médecin qui travaillait sur le sujet des toxicomanies et qui me disait que les étudiants, les futurs dirigeants, étaient soumis à un tel niveau de concurrence et d'exigence durant leur formation qu'ils généraient déjà des comportements hors norme avant d'entrer dans le monde du travail. Quand ils sont confrontés à une situation qui pourrait sembler normale, ils ne la comprennent pas car elle est en décalage avec ce qu'ils sont susceptibles de pouvoir admettre, ou de pouvoir soutenir. Quand ils tombent, ça veut donc dire que d'autres sont tombés avant eux. Quand cela survient viennent-ils chercher chez toi une potion magique, comme on prendrait un comprimé pour faire baisser la fièvre, ou se rendent-ils compte qu'il leur faudra du temps ?

**HD.** En fait, c'est un peu les deux. Prenons l'analogie d'une règle en plastique : si tu la soumets à des torsions, celles-ci peuvent être de grande amplitude, ou elles peuvent être d'une fréquence importante. Ces deux situations se rencontrent aujourd'hui dans l'organisation du travail : de la fréquence et de l'intensité. Tout le monde a un seuil de résistance, ce seuil varie d'un individu à l'autre. Parfois des personnes arrivent à moi et la règle est cassée, parfois les personnes que je vois se rendent bien compte que la règle est fragilisée, que des fissures se sont formées, et elles décident d'arrêter avant qu'elle ne se casse. Qu'est-ce qui fait que les situations sont différentes ? Il existe ce que l'on appelle des signaux faibles… les premiers signes de fatigue, les troubles du sommeil, le fait d'avoir des tensions dans sa vie privée… Tout dépend de la manière dont on peut accueillir ces signaux faibles : seront-ils socialement valorisés ? Si les gens qui l'entourent pensent « Regarde comme il est investi, il peut passer des heures au travail, il est dévoué à son entreprise », on est dans l'esprit de corps et là il y a beaucoup de risques. Mais si l'entourage observe ces signaux faibles comme autant d'indicateurs qui montrent qu'à un moment la règle peut se briser, c'est différent. Tout dépend de la capacité à analyser la situation et de l'écoute que l'on peut avoir de ces signaux faibles.

De mon point de vue, en tant que professionnelle, quand ces sujets sont négligés, c'est déjà un indicateur important. Si certaines personnes ont échoué, est-ce parce qu'elles n'étaient pas assez fortes ? On a toujours cette référence morale qui nous amène à penser qu'il faut être fort. Il faut redéfinir cette notion, et encore une fois, d'un point de vue physique, qu'est-ce que ça veut dire « être fort » ? Pour beaucoup, c'est être comme le chêne, être solide, rester droit, faire bloc, faire

face aux fluctuations qui s'opèrent autour de nous. Souvent, dans notre culture, on entretient cette représentation et on se dit : « C'est ça la norme, c'est la capacité à encaisser l'ensemble des fluctuations sans même être ébranlé ». Or, tu peux aussi entretenir une autre vision de la force : celle du roseau. Le roseau aussi est fort, mais qu'est-ce qu'il a en plus de la solidité du chêne ? La souplesse, bien sûr, c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux fluctuations, en accompagnant le mouvement, sans y appliquer une force égale et opposée. Souvent quand on en arrive à des situations d'épuisement, c'est parce qu'on se représente la force comme celle d'un chêne. Mais être fort comme un chêne, ce n'est pas être fort, c'est être résistant. Et toute résistance a un seuil de rupture.

**SV.** Ce sujet me fait penser à ces coureurs cyclistes qu'on encense et dont on salue les exploits avant de s'apercevoir que ces champions n'ont pu évoluer sans se doper. Tout le monde est-il donc dupe, à la fois les journalistes qui narrent les exploits et le public, qui adule ses héros, tout en sachant que leurs performances n'ont rien de naturel, ce que le temps finira par prouver, de façon scientifique, ou au détour d'une confession ? Notre société entretient un modèle idéal qui est bâti sur du sable. Qui peut passer au travers des mailles du filet ? Celui qui a un certain détachement ? Celui qui sait déléguer ? En même temps une génération chasse l'autre et on voit régulièrement des cadres-dirigeants qui sont remerciés en seconde partie de carrière alors qu'ils se sont toujours investis dans leur fonction.

**HD.** Les gens sont sensibilisés aux risques psychosociaux, ils ont un niveau de connaissance, mais qu'est-ce qu'ils en font en entreprise ? On apprend au chef d'entreprise à gérer son stress, à s'organiser, à déléguer, mais quand il met tout cela en place ça ne l'aide pas suffisamment puisque, fondamentalement, il n'en connait pas la mécanique. En fait, pour l'instant, on essaye d'apporter des réponses à des problématiques qui surviennent, mais on ne s'intéresse pas à la façon dont ça fonctionne, or la solution ou les solutions possibles sont adaptatives. Quand on a compris ce que sont les risques psychosociaux, on est en fait bien seul quand il s'agit d'agir. Savoir qu'il existe un service de prévention et de santé au travail ou un cabinet de psychologue, c'est déjà ça, mais quand les choses vont s'accélérer, qu'est-ce qu'on va faire ? On va arbitrer sur ce qui nous semble urgent. Une des demandes récurrentes des chefs d'entreprise depuis la fin de la crise Covid porte sur la façon dont ils peuvent s'y prendre pour faire revenir les salariés en entreprise. Est-ce qu'on les contraint en leur disant que le télétravail dorénavant ce ne sera plus que deux jours par semaine ? Mais du coup ça pose la question inverse : qu'est-ce que le salarié y gagne à revenir en entreprise ? Surtout s'il s'agit de faire en entreprise exactement ce qu'il fait chez lui… On en vient toujours à poser quelque chose sur quelque chose qui existe déjà, au lieu de repenser le processus et la mécanique sous-jacente qui permettent d'arriver à ce résultat.

**SV.** Derrière la santé mentale des dirigeants, que nous allons mettre en discussion au cours de la JMM du 23 mai, c'est le management dans son ensemble qu'on va sans doute interroger. Quand tu évoques le délitement du collectif de travail et le manque d'appétit au travail, c'est vrai, on a vu des cadres reprendre des formations, quitter leur entreprise et monter leur propre projet. Dès lors, ces situations, à moins qu'elles ne soient pas significatives, nécessitent-elles de poser la question des marges de manœuvre de l'encadrement aujourd'hui ?

**HD.** Le Covid a donné à chacun du temps pour réfléchir au sens qu'il donnait au travail. Et oui, ça a remis en cause les relations managériales. Le présentéisme était une notion marquée dans notre

pays : « Si je te vois au bureau c'est que tu travailles, si je ne te vois pas, j'ai peur que tu ne travailles pas ». Ça contraint à une évolution de posture. Ce qui a été intéressant avec le Covid, c'est que pour le coup tout s'est arrêté. Même si c'était une pause contrainte et s'il y a eu un impact psychique, pour autant, ça a permis à certains de faire autre chose, ou tout au moins de faire autrement. Pour moi c'est ça la question : plutôt que de faire toujours plus, de donner plus, l'idée c'est plutôt de se questionner afin de savoir comment on peut faire autrement. Pour pouvoir faire autrement, il faut un paradigme, une perception, une compréhension de la situation qui soit différente de celle dans laquelle on est contraint d'un point de vue moral.

Sur les changements de trajectoires et sur le délitement des collectifs de travail, le Covid nous a permis de nous rendre compte qu'il existait un principe primordial, basé sur les interactions entre les êtres vivants. Les entreprises ont fait la chasse aux temps non productifs, les échanges informels, la pause-café… nous sommes allés au bout de cette expérimentation ; avec la crise covid on a transmis de l'information formelle derrière nos écrans et on s'est aperçu que cela a provoqué, paradoxalement, une perte de cohérence et un resserrement. Quand tu allais sur le lieu de travail, tu avais des échanges et une compréhension globale de ce que tu faisais. Avec le Covid, certaines entreprises que j'ai accompagnées ont perdu des millions d'euros ! chaque service avait développé de son côté une partie du projet, quand on a réuni les pièces du puzzle, l'image était floutée, bruitée. On a perdu de l'information !

Qu'est-ce qui nous a manqué ? Principalement la communication analogique c'est-à-dire la communication non verbale, utilisée par toutes les structures biologiques dans la nature. On la dit primordiale. Des entreprises s'en sont aperçu et ont essayé de mettre en place des temps d'échange en distanciel, mais ça ne fonctionnait pas aussi bien. On me dit souvent qu'avant la crise pandémique, quand on organisait des réunions et qu'il y avait quelques tensions, on pouvait ouvrir la porte, on avait le temps d'échanger nos points de vue ou de revenir sur nos niveaux de compréhension de ce qui s'était dit au cours de la réunion. Mais quand on s'est retrouvé en distanciel, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Et bien on coupait la caméra et on passait à autre chose. Les temps de régulation informels, qu'on a vu disparaitre du fait du distanciel, ont contribué à une perte de sens.

**SV.** Les RPS traversent-ils la société ? Tout le monde y est-il confronté ? Le milieu ouvrier aussi ?

**HD.** Je suis intervenue dans une industrie, les contraintes ne sont pas les mêmes mais les RPS sont là également. Souvent, c'est une question de régulation. On a laissé pendant un temps les équipes réguler les tensions, en leur laissant de l'autonomie. Dans les industries, on se retrouve face à une intensification du travail, on doit faire face à une augmentation de la complexité des tâches au-delà du rythme du travail. Les logiciels informatiques contribuent en fait à un mode de fonctionnement et à un chaînage dans la réalisation des tâches qui peut renforcer le décalage qui existe entre le travail prescrit et le travail réel. On remarque ensuite que le chaînage verrouille les possibilités de régulation collective. Pour aller du point A au point B, il faut avoir respecté un certain nombre d'étapes, mais si une étape n'est pas validée, n'a pas été respectée, il est impossible de passer au stade suivant. De ce fait, des allers-retours se jouent entre les personnes qui sont responsables de la mise en œuvre de chaque point, ce qui va générer une tension.

**SV.** C'est vrai dans un sens, ce sont les cadres qui donnent l'impulsion, mais s'ils ne sont pas initiés aux sujets des risques psychosociaux, ils ne pourront pas réaliser eux aussi qu'ils vont trop loin.

**HD.** J'ai rencontré un manager qui était dans une situation proche du *burn-out*, c'est ce qui l'avait amené à me solliciter. On s'est aperçu qu'il était soumis à une forte pression temporelle. C'est un peu comme si tu étais à la fois sprinter et marathonien. Cette personne se trouvait dans les deux cas, avec une activité qui nécessitait un rythme soutenu, et qui générait des risques imprévus, des nouveaux projets, qui imposaient des pics de charges. Au fil du temps ces pics sont devenus des plateaux, il n'y avait plus d'espace de régulation, plus d'espace de repos. Il a tenté de faire face en faisant preuve d'hyper-efficacité. Il s'est mis à courir plus vite jusqu'à l'épuisement. Il a essayé de mettre en place des stratégies parmi lesquelles la sous-traitance, et il a fait monter en compétence ses équipes en leur demandant plus et en leur déléguant des tâches. On s'est aperçu au final qu'il reproduisait sa situation en l'imprimant sur ses équipes. Il lui fallait du recul et des clés de compréhension pour réaliser ce qu'il se passait.

Face à la pression temporelle, tu cherches un potentiel énergétique ailleurs, donc dans la sous-traitance, ou chez tes collègues, les meilleurs, les plus investis. Dans le cas de ce manager, il avait pris le parti de faire monter en compétence un de ses collaborateurs pour en faire son adjoint, mais celui-ci a démissionné au regard des contraintes et du risque pour sa santé. Ce manager s'est aperçu qu'il était en train d'épuiser le potentiel énergétique de son équipe. Il s'est aperçu également que le fait de sous-traiter le travail ne lui permettait pas d'alléger sa charge. En effet, le temps de coordination, le temps de formation, le temps d'accompagnement, etc., ce sont d'autres temps, en fait, c'est une autre forme de travail donc une autre forme de charge de travail. Sauf que cette charge de travail est bien souvent invisible, puisqu'elle n'est pas perçue, analysée, valorisée comme du temps de production ou contribuant à la production.

C'est souvent le problème rencontré lorsque l'on cherche à optimiser. Quand tu mets en place une procédure ou un nouvel outil avec l'idée que cela va te faire gagner du temps, tu peux t'interroger sur ce que tu vas faire de ce temps libéré, mais surtout il faut que tu te poses la question de savoir si ce temps est vraiment libéré, ou si ça a juste ouvert la porte à une autre forme de travail. Toutes ces micro-tâches, ces temps de régulation, d'organisation, de formation, de structuration, sont des temps masqués qui pourtant mettent de l'huile dans les rouages et qui permettent au moteur de fonctionner.

**SV.** En t'écoutant je me dis qu'on doit aborder la question du management à la française, ainsi que la formation des managers eux-mêmes. Tu fais de la formation pour les futurs managers ? Sont-ils éveillés à ces sujets ? Comprennent-ils qu'il faut travailler autrement ?

**HD.** Oui je les rencontre, ces personnes raisonnent en gestionnaires. Le facteur humain est une ressource associée à un coût, minorer le coût c'est réduire le bruit, alors même que le maximum de production est assuré, dans les systèmes vivants, par la capacité à utiliser le bruit pour le transformer en information. L'un voit la communication digitale comme outil de transport de l'information, l'autre voit la communication analogique comme support privilégié de la transformation de l'information en valeur ajoutée.

Pour illustrer ces deux logiques : actuellement tu enregistres notre conversation, au moment où tu voudras la retranscrire, si le vent est venu brouiller une partie du message, le bruit aura occasionné un « bug ». Dans les organisations, on va chercher à supprimer ces perturbations, ces bruits. Ça revient à transporter l'information. Je vais écrire « Bonjour Stéphane » dans un mail, et quand tu vas ouvrir ce mail, tu pourras lire « Bonjour Stéphane ». Il n'y a pas eu de bug, il n'y a pas eu de bruit.

Moins il y a de bruit, plus le message est clair. Une structure vivante a besoin du bruit, c'est-à-dire de l'ensemble des interactions, des échanges, pour transformer le bruit, quand la machine que tu utilises pour nous enregistrer le transporte… On en revient à la communication analogique. En entreprise : l'*open space* porte en lui son propre paradoxe ; on s'est dit « réunissons les gens dans un même lieu pour qu'ils puissent échanger » et on obtient en fait exactement le contraire. Des études montrent que dans un *open space*, on utilise beaucoup plus le mail et la messagerie instantanée pour discuter avec un collègue qui est situé à quelques mètres de soi. Pourquoi ? Parce que c'est une contrainte. On veut respecter l'autre, être silencieux… on espérait que les échanges seraient directs mais l'espace et son organisation déclinée en postes de travail ne le permettent pas. Tu connais peut-être cette affiche au seuil des *open space* : « Merci de respecter le silence ». Mais le travail chez le vivant c'est le contraire du silence ! Dans mon dispositif PREDIR on travaille, c'est pour ça qu'on fait du bruit et on produit un maximum de valeur ajoutée !

**SV.** Est-ce que ce sont des choses dont tu discutes avec des confrères ? Ton lien avec la faculté te permet-il d'avancer et de marquer des temps d'arrêts par rapport à l'exercice de ta profession pour inventer de nouvelles approches ?

**HD.** Les psychologues ne se retrouvent pas au sein d'un réseau qui leur permettrait d'échanger entre eux. Moi j'ai la chance de participer au groupe de recherches en psychologie du travail appliquée de l'Université catholique de Lille. C'est pour moi une vraie ressource, on se voit tous les trimestres, il y a des échanges interdisciplinaires avec des enseignants-chercheurs, ce qui permet vraiment de prendre du recul et d'avoir un apport théorique, tout en faisant valoir nos expériences pratiques, pour discuter de solutions convergentes. C'est depuis notre travail sur les TPE-PME que j'ai développé le dispositif PREDIR, pour la prévention de l'épuisement des dirigeants d'entreprise, en proposant un accompagnement dans le temps.

Quand tu suis une formation courte tu ne fais que déflorer un sujet, comment vas-tu t'y prendre pour le mettre en œuvre, pour l'appliquer, pour être accompagné dans ta réflexion ? Il faut se donner du temps. Tu le vois dans l'émulation que nous avons dans notre conversation, nous construisons ensemble un développement, nous n'avions pas d'idées préétablies au départ. C'est le même processus qu'il faut engager avec les dirigeants, en leur proposant d'abord, sur deux jours de se retrouver entre pairs pour partager des référentiels. Comme on replace la problématique d'un point de vue physique et non d'un point de vue moral, on donne aux dirigeants les moyens de comprendre ce qu'ils sont en train de vivre, de comprendre les mécanismes qui régissent les systèmes vivants et de revisiter la notion d'efficacité. Finalement, quand tu es chef d'entreprise, tu es chef de quoi ? De la régulation ! C'est un enjeu de prévention. Ensuite on se revoit une fois par mois pour que chacun puisse faire un retour entre l'expérimentation menée dans son entreprise et la mise en perspective. Puis vient le temps de prendre de la hauteur à l'occasion de sorties en ULM, pour sortir du cadre et expérimenter en vol les principes vus au sol, les lois physiques des systèmes dynamiques. On pourra notamment constater la différence entre l'efficacité et l'hyper-efficacité et ses conséquences énergétiques.

Ça permet de comprendre beaucoup mieux ce qu'on est en train de vivre et de comprendre comment et où agir. C'est pareil pour la méthode Légo, qu'on utilise aussi dans le cadre du dispositif, parce que tu te rends compte que 80% de l'innovation passe par les mains. Il s'agit de pouvoir se poser collectivement ces questions et de voir que ce qui nous régit, ce sont des lois communes, mais

que la manière dont elles vont se décliner pour une personne et pour une entreprise seront spécifiques. Il s'agit de s'inspirer de la façon dont les autres fonctionnent pour pouvoir adapter la réponse. Il n'y a pas de réponse toute faite, sans quoi on l'appliquerait tout de suite. Les solutions trouvées, coconstruites, les innovations ne sont pas vouées à rester, à se figer, elles évoluent sans cesse au gré de l'écosystème, au gré des départs, au gré de l'évolution de la structure. Adapter sans s'épuiser, c'est l'idée.

**SV.** Est-ce qu'il y a des personnes à côtés desquelles on passe, parce qu'elles n'osent pas frapper aux portes ou parce qu'elles ne savent pas qu'il y a des moyens à disposition ? Existe-t-il un effet d'entraînement ?

**HD.** Oui je pense, on ne peut pas accompagner tout le monde, mais le bouche à oreille joue, car tu connais toujours quelqu'un qui est passé par ce stade, qui a été accompagné et qui est susceptible de te dire que tu franchis la ligne et que tu dois rencontrer un professionnel pour t'aider. J'ai été contactée par l'Astil pour faire partie d'un réseau de psychologues partenaires, j'ai apprécié cette initiative, il s'agit de constituer des relais sur le terrain pour des personnes en souffrance par rapport au travail. Il faut accompagner la notion de prévention, agir en amont en comprenant la mécanique qui se met en place. Tout le monde a au départ une volonté de bien faire, de mettre en place des solutions quand il est confronté à un problème, mais il se rend compte que le problème augmente alors qu'il voulait le résoudre. L'analyse de la situation, c'est un peu comme la vision d'un kaléidoscope, il n'y a pas une façon de s'en saisir, il y a plusieurs facettes.