

La santé au travail, une construction collective

Philippe Davezies

Article publié dans Santé et Travail n°52, juillet 2005, p 24-28.

Mots clés : collectif, organisation du travail, santé.

La question des liens entre isolement des individus et dégradation de leur santé occupe une place chaque année plus importante dans la littérature scientifique. Medline, une base de données qui indexe cette littérature au plan international, dénombre 117 références sur les relations entre soutien social et santé au travail en 2004. Elle en comptait 3 en 1980. Ce mouvement traduit une préoccupation croissante fondée sur un constat : les analyses statistiques montrent que l'absence de soutien social – l'isolement – est un facteur de morbidité et de mortalité. Il reste cependant beaucoup à faire pour que les implications d'un tel constat soient prises en considération dans le monde du travail, hors du cercle des chercheurs spécialisés.

Une vision simpliste du travail

En tirer les leçons impliquerait tout d'abord de remettre en question la vision la plus courante des relations de travail. Il y aurait, d'une part, la coopération qui serait réglée par l'application des consignes et, d'autre part, les relations affectives, conflictuelles ou amicales que les salariés peuvent nouer entre eux, indépendantes du travail et relevant de la psychologie individuelle. Dans la mesure où l'ambiance peut avoir des répercussions sur la production, l'employeur peut tenter de la modifier mais il l'abordera généralement comme un phénomène purement relationnel, sans lien avec ce qu'il y a à faire ni avec la façon de le faire. Or une telle vision occulte les dilemmes et contradictions autour desquelles se nouent les relations de travail. Surtout, elle interdit de comprendre l'importance du collectif en matière de santé au travail. Car travailler ne consiste pas simplement à appliquer des consignes. L'objet travaillé montre toujours une versatilité et une capacité de résistance très supérieure à ce que suppose le

prescripteur. Pour que le travail se passe bien, le salarié doit pouvoir surmonter deux difficultés : se débrouiller face à ce que la prescription n'a pas prévu ; défendre son travail face à l'impatience de ceux qui n'en ont pas l'expérience, qu'il s'agisse de la hiérarchie, du client voire des collègues qui occupent d'autres fonctions. Le collectif constitue la ressource essentielle pour affronter ce défi. A défaut, le sentiment d'échec et d'incompréhension menace l'individu et peut, à terme, le pousser vers la maladie.

En effet, la situation où chacun se débrouille seul est très coûteuse. On sait que la phase de familiarisation avec le travail constitue un moment de vulnérabilité et que le risque d'erreur ou d'accident y est maximal. En outre, si chacun se débrouille à sa façon, l'un va privilégier un aspect du travail, par exemple le respect des délais, alors que le voisin tentera de préserver tel ou tel aspect de la qualité. Assez vite, il leur apparaîtra qu'ils ne tirent pas dans le même sens. Des accrochages surviendront qui peuvent déboucher sur un conflit. Comme cela a été décrit plus haut, ce conflit risque d'être interprété en termes de psychologie individuelle, alors que les conflits au travail trouvent toujours leur origine dans des désaccords sur la façon d'orienter l'activité.

Le collectif protège l'individu

Le collectif est l'instance qui permet de faire face à ces difficultés. La transmission de ficelles, de tours de main, de façon de se situer par rapport aux objets, aux outils, à la hiérarchie et aux collègues réduit tâtonnements et conflits. Elle permet l'intégration des nouveaux. Elle procure le sentiment d'une orientation commune et constitue le ciment de la solidarité. Le collectif est donc lié à l'existence de règles partagées, qui orientent les arbitrages face aux dilemmes de l'activité, qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail. Le sentiment de communauté ainsi créé constitue une défense très efficace vis-à-vis des attaques extérieures. Le fait que l'orientation de l'individu soit légitimée par le collectif protège sa santé mentale : ce qui est mis en cause, ce n'est pas lui personnellement, c'est une position commune. Le collectif défend donc la santé de ses membres dans la mesure où il pousse à ce que le débat social ne porte pas directement sur des questions de personnalités

mais sur des questions qui dépassent le niveau individuel, sur des questions d'organisation du travail.

En instaurant ce cadre commun protecteur, le collectif offre également aux individus un espace d'expression et de développement, donc de construction de la santé. En effet, le travail ne peut être réduit à une simple imitation de ce que font les collègues. Face à la singularité des situations, ce que l'on a appris des autres doit être interprété, retravaillé, adapté. Même dans le cadre du collectif, les différences de style persistent : chacun s'inscrit dans le travail avec son histoire, ses orientations personnelles. À travers ce qu'il peut voir de l'activité des autres, chacun peut prendre la mesure de son style propre : non seulement ce qu'il partage avec autrui mais aussi ce qui tient à sa propre sensibilité. Cette perception des différences est indispensable à la prise de conscience par chacun de son individualité. Elle constitue le moteur du développement personnel. En retour, elle enrichit le collectif dans la mesure où ces différences, accueillies et reconnues, élargissent l'éventail des réponses possibles aux difficultés du travail. C'est ainsi que le travail prend son sens : lorsque la mobilisation de chacun trouve un écho chez les autres. Le déploiement de l'individu implique l'existence de la communauté. C'est cet ensemble de propriétés qui fait la complexité du collectif. Les individus qui arrivent à affirmer un point de vue original le font toujours à partir d'un ancrage collectif. C'est ce qui induit le besoin, dès que l'on travaille, de s'engager dans la construction de cet espace de confiance que constitue le collectif. Or cette construction se heurte à de nombreux obstacles.

Des organisations du travail déstabilisantes

Historiquement, l'organisation scientifique du travail s'est construite contre le collectif, considéré comme une entrave à la rationalisation. La perspective a été menée de façon radicale : séparation des hommes, désarticulation du métier et traque des espaces d'initiative. Dans la situation du travail taylorisé, chacun affronte sa souffrance comme il peut, dans un espace où les possibilités d'expression personnelle sont excessivement réduites. Dans cette situation de fragilité, le groupe peut encore remplir une fonction défensive, mais il n'est plus en mesure de soutenir une dynamique de développement individuel. Cet

appauvrissement délibérément induit par l'organisation du travail est porteur de menaces pour la santé et de perturbations dans la vie privée.

Dans d'autres situations, les salariés disposent en principe d'espaces d'expression plus importants mais pas de moyens leur permettant de faire face de façon adéquate aux exigences de l'activité. Ici, le travail comporte des risques d'accidents insuffisamment pris en compte par l'organisation du travail. Là, la charge de travail ne permet pas de traiter les patients comme on l'estimerait nécessaire. Dans tous les cas, il en résulte une souffrance qui pousse à transformer la situation. Seulement, lorsque les salariés n'arrivent pas à se faire entendre, le sentiment qu'il faut « faire avec » s'impose. Ils doivent alors lutter contre la souffrance, maîtriser leurs sentiments. On ne parle plus de ce qui fait mal, si ce n'est sur le mode de la dérision ou de la bravade. La radicalité de ces stratégies collectives de défense apparaît lorsqu'un(e) salarié(e) prétend continuer à exprimer un sentiment douloureux que le collectif s'efforce d'évacuer. Cette attitude réactive la souffrance. Elle est ressentie comme dangereuse par le groupe. La réaction peut être très dure. Celui ou celle qui exprime un rapport plus authentique aux dilemmes de l'activité va être malmené(e), marginalisé(e), poussé(e) à la démission, avec parfois des conséquences dramatiques allant du basculement dans la maladie jusqu'au suicide.

Connus depuis longtemps, ces obstacles au fonctionnement des collectifs créés par l'organisation du travail ont été aggravés par les évolutions du travail. Ainsi, le travail taylorisé persiste, souvent avec des contraintes plus envahissantes qu'auparavant. D'autres secteurs semblent mieux lotis : la majorité des salariés travaille non plus sur ordre du chef mais face à une demande de l'utilisateur, du client ou du collègue. Les espaces d'autonomie et de construction personnelle semblent donc *a priori* plus ouverts. D'autant que le chef connaît de moins en moins le travail. L'importance du collectif comme instance de discussion et d'arbitrage s'en trouve accrue d'autant. Or, dans le même temps, l'organisation du travail accentue sa pression à la division. La multiplication des statuts, le développement de la sous-traitance et de la précarité déstructurent les collectifs. L'intensification du travail, la généralisation du sentiment d'urgence, la pression

sur les résultats, la mise en concurrence délibérée des salariés tendent à rabattre chacun sur ses propres difficultés.

Des effets multiples sur la santé

La décompensation, le recours au médecin sont bien souvent la conséquence d'une absence ou d'une rupture du collectif. A tous les niveaux hiérarchiques, de plus en plus de salariés ont aujourd'hui le sentiment de faire un travail de mauvaise qualité. Mais ils ne sont pas en mesure d'en faire état sans s'exposer à des jugements péjoratifs de la hiérarchie ou même des collègues. Les problèmes du travail sont donc dissimulés et portés par chacun comme un problème personnel, faisant reculer d'autant les espaces d'élaboration collective et, avec eux, la solidarité. Le scénario est très répétitif. L'espoir d'apporter quelque chose à une œuvre commune s'est effacé. Les problèmes sont traités en termes de stigmatisation individuelle. Certains salariés sont plus en difficulté que d'autres. Le doute sur leur valeur personnelle se fait insistant. Leur expression s'appauvrit, se réduit de plus en plus à une plainte. Cette plainte s'exprime dans le registre dépressif, associé à une très forte composante d'incompréhension, de désarroi et d'anxiété. Cette évolution s'accompagne très fréquemment d'une dégradation des relations familiales. La même souffrance est à l'origine d'une perturbation de la régulation gestuelle qui accroît la probabilité de troubles musculo-squelettiques. Enfin, les recherches sur le stress professionnel montrent que la fermeture des espaces d'expression et de développement se traduit par des perturbations des régulations internes de l'organisme (neurovégétatives, endocriniennes, immunologiques), à l'origine de maladies non spécifiques en particulier cardiovasculaires.

Au final, le recul des collectifs est souvent présenté aujourd'hui comme la conséquence d'une montée de l'individualisme, qui serait dans l'air du temps. Or, dans le domaine du travail, les salariés ne sont pas confrontés à l'air du temps mais à des mesures souvent délibérées de fractionnement et de division. Il s'agit d'un enjeu majeur en terme de santé au travail mais aussi en termes de devenir de la société. Comment reconstruire les capacités collectives qui permettent de faire face aux difficultés mais aussi d'investir les potentialités du monde actuel ?

Cela implique tout autre chose que la transparence prônée par le management. Il s'agit bien plutôt de reconquérir des temps et des espaces autonomes dans lesquels les salariés puissent constituer leurs points de vue propres, en préalable au nécessaire débat social sur le travail et son organisation.