

Des origines de la souffrance au travail à sa prévention

Philippe Davezies

Article publié dans le numéro 76 de la revue Santé et Travail, octobre 2011.

La souffrance au travail touche aujourd'hui l'ensemble des secteurs et des catégories professionnelles. Elle s'exprime sur un mode individuel, en marge des dispositifs sociaux (syndicats, partis) qui, auparavant, lui offraient une issue collective.

Il n'est pas possible de comprendre cette évolution sans faire référence à la mutation qu'a connue le monde dans les années 80. A la fin des trente glorieuses, la croissance, jusque-là soutenue, s'est essouffée et l'inflation s'est emballée, aiguissant les tensions sociales. Les pouvoirs publics ont alors pris une série de décisions qui ont libéré le capital des contraintes d'une économie contrôlée dans le cadre national.

Le financement des entreprises par le crédit bancaire encadré par l'État a été remplacé par un appel direct aux marchés financiers. Ce processus nommé désintermédiation a livré le contrôle de l'économie aux marchés. La multiplication des produits financiers a ouvert aux détenteurs de capitaux la perspective de s'enrichir par d'autres voies que l'investissement productif.

La montée en puissance des logiques financières s'est traduite par la rupture du compromis fordien qui faisait de l'augmentation des salaires un moteur de la croissance. La pression à la réduction des coûts a conduit à l'intensification du travail, à la multiplication et à la précarisation des statuts, au développement de la sous-traitance et à l'installation du chômage de masse.

L'organisation taylorienne, conçue pour la production de masse d'objets standardisés pour des marchés de premier équipement, a été infléchie dans le sens de la recherche d'une adaptation toujours plus étroite aux variations quantitatives et qualitatives de la demande, dans un contexte de concurrence exacerbée générée par l'ouverture du marché mondial.

La distance entre les lieux où étaient prises les décisions et ceux où elles étaient mises en œuvre s'est accrue. Les salariés se sont vus sommés de faire preuve d'autonomie, d'initiative, de flexibilité et de prendre à leur charge l'adaptation de l'activité aux aléas de la production que la hiérarchie, focalisée sur les indicateurs de gestion, n'était pas en mesure de percevoir.

Pour certains, cet appel à l'autonomie a accru l'intérêt du travail, mais beaucoup se sont trouvés pris en tenaille entre les exigences liées à ces responsabilités nouvelles et une pression exercée par l'encadrement sur la base de critères quantitatifs très éloignés de leur activité réelle.

Cette impasse s'est manifestée sous la forme de conflits : conflits personnels en rapport avec le sentiment de faire un mauvais travail, conflits entre les agents en

raison de la multiplicité des options possibles face aux dilemmes de l'activité, conflits avec la hiérarchie soucieuse avant tout de résultats statistiques, comptables, financiers.

Dans l'entreprise, cette situation aurait exigé un renforcement de la discussion à tous les niveaux, en vue de construire et de faire évoluer les accords normatifs nécessaires à la coopération. Or, la pression à l'intensification a réduit les espaces de discussion. Il faut aussi constater que les conditions du débat sont très déséquilibrées. La hiérarchie tient un discours dont la structure est à peu près identique d'une entreprise à l'autre et qu'il suffit de paramétrer sur la base de données locales. Appuyé sur des chiffres et mis en forme par les présentations PowerPoint, il est facile à exprimer et il possède une forte puissance d'impact. En face, quel que soit son niveau hiérarchique, celui qui prétend rendre compte du travail se trouve dans une situation très défavorable. En effet, le travail ne se déploie pas dans la généralité, il suppose de faire face aux situations dans ce qu'elles ont de particulier, de singulier. Il lui faut donc porter dans le débat l'expérience de la variabilité, de la versatilité, de la fragilité de situations sur lesquelles la hiérarchie n'a qu'une vision lointaine, lissée. D'autre part, travailler impose de respecter des exigences éthiques (prendre soin des relations sociales, des installations, de l'environnement, etc..) qui dépassent largement la prescription et qui ne trouvent pas à s'exprimer sous forme de ratios statistiques.

Surtout, l'activité du travailleur est l'expression de son expérience, de sa sensibilité, de sa personnalité ; elle ne se déploie pas sur la base d'un raisonnement formalisé qu'il lui suffirait de verser au débat. C'est un point crucial : le travail est en partie obscur pour celui-là même qui l'accomplit. Déployer une activité efficace est une chose, en rendre compte dans le langage est tout à fait autre chose. Les discours préfabriqués ne rendent pas compte de l'activité et de ses conflits. Un travail d'élaboration est nécessaire dont les conditions sociales sont à construire.

De fait, la plupart du temps, le salarié en difficulté n'exprime pas son désarroi en termes de divergences sur la façon de travailler, mais en termes de maltraitance liée à la méchanceté du chef.

Faute d'une élucidation des problèmes concrets rencontrés dans le travail, le conflit évolue effectivement sur le mode interindividuel selon des modalités de plus en plus dégradées. Le stress chronique est alors responsable, sous l'effet de la sécrétion de cortisol, de perturbations biologiques au niveau de structures cérébrales (hippocampe) qui, à leur tour, sapent la capacité à revenir sur l'analyse concrète du conflit et de ses enjeux. Le salarié développe une tendance à la surgénéralisation qui l'engage dans une spirale dépressogène.

C'est ce contexte qui a fait le succès de la notion de harcèlement moral. Les salariés s'en sont immédiatement emparés car elle leur permettait de caractériser comme illégitimes les agissements de leurs supérieurs, sans avoir à démêler l'écheveau des

dilemmes et contradictions de l'activité. Les figures fantasmatiques du bourreau et de sa victime étaient sensées suffire pour rendre compte des problèmes du travail. Les salariés en difficulté se sont mis à réciter en boucle des passages des ouvrages consacrés au harcèlement, tout en répétant que personne ne les comprenait vraiment. Effectivement, cette orientation leur coupait la voie de l'élaboration d'une parole propre sur leur histoire.

L'objectif visé était la reconnaissance par les tribunaux, mais l'argumentation n'entraînait pas la conviction des juges. Des salariés qui avaient pourtant été soumis à des processus susceptibles d'engager gravement la responsabilité de leurs directions étaient déboutés, avec, pour eux un coût social important et des séquelles psychologiques.

Cette situation a été partiellement normalisée avec la progression du cadrage juridique de la question. Il n'a plus été nécessaire de démontrer une intentionnalité malveillante. Il reste que seuls obtiennent la reconnaissance d'un harcèlement moral les salariés soumis à des situations qui sortent de façon manifeste du cadre de l'exercice normal de l'autorité. La problématique du harcèlement moral ne permet donc de couvrir qu'une très faible part de la conflictualité qui s'est développée partout autour des questions d'évaluation du travail.

Actuellement, le balancier tend à partir dans la direction opposée. Certains soutiennent qu'aborder les problèmes du travail par le biais de la souffrance ne mènerait à rien. Les facteurs de risques psychosociaux et leur analyse statistique tendent à remplacer la focalisation sur la victime et son emblématisation. Le risque est, là encore, d'en rester à des discours généraux dépourvus perspectives de transformation.

Au contraire, la souffrance exprimée par les individus signale les zones à partir desquelles amorcer des transformations. Un salarié est attaqué parce que son style et ses performances sont décalées par rapport aux attentes de la hiérarchie. Mais celui qui a décidé de laisser couler délibérément la production ne tombe pas malade ; il sait où il en est, il est engagé dans un conflit. La souffrance au travail concerne les travailleurs qui n'arrivent pas à penser ce qui leur arrive parce que, justement, ils ont souci de la qualité du travail. Cette contradiction est la cause du désarroi et de la perte de sens qui menace leur santé mentale. Aider à penser le conflit impose de quitter les discours généraux sur la personnalité du chef ou la politique de la direction, pour revenir aux événements précis, localisables en temps et en lieu, à partir desquels la relation s'est dégradée. Il apparaît alors qu'à tel moment, l'agent s'efforçait de réaliser A, alors que son chef attendait B. Très généralement, l'analyse permet de comprendre que la situation exige effectivement A et B, mais que l'état de l'organisation du travail ne permet pas de les concilier. Sous l'affrontement entre individus se dessinent les conflits de logique qui animent l'organisation du travail.

Une telle analyse situe la discussion à un niveau où le salarié possède une réelle expertise. Alors qu'il était stigmatisé, il apparaît porteur de préoccupations qui

débordent largement son intérêt personnel. Il retrouve les ressources et l'autorité nécessaires à la production d'une parole propre.

L'analyse signale des zones où l'organisation grippe, où la logique productive se retourne contre elle-même. Le gain de compréhension qu'elle permet a vocation à se déployer sous forme d'un débat plus général avec les collègues puis la hiérarchie.

Il ne s'agit donc pas de contourner la souffrance, mais de résister aux sirènes victimologiques. Il faut entrer par la souffrance, parce que c'est ainsi que se manifestent de la façon la plus concrète les problèmes du travail, mais dans une optique de dépsychologisation.

Constat apparemment paradoxal : cette dépsychologisation a des effets psychologiques positifs. Et les éléments d'analyse qu'elle fait émerger ouvrent une perspective de développement d'un pouvoir d'agir qui dépasse l'individu.