

Réflexions sur la santé au travail.

Philippe Davezies

*Intervention au colloque "Travail santé aujourd'hui au tournant du millénaire",
le 22 novembre 1997.*

Mots clés : activité, subjectivité, identité, organisation, intensification, qualité.

Je souhaite organiser ces quelques réflexions autour de trois points.

Tout d'abord je rappellerai de façon sommaire à quelles conditions le travail, qui comporte très généralement une dimension de peine, voire de souffrance, peut néanmoins constituer un puissant opérateur santé.

Je donnerai ensuite quelques éléments caractéristiques des formes actuelles de l'organisation du travail afin de situer les difficultés aux quelles nous sommes confrontés.

Je terminerai en illustrant mon propos à partir de quelques éléments cliniques recueillis auprès de malades souffrant de pathologies d'hypersollicitation.

1 - Le travail comme opérateur de santé

Pour comprendre l'importance du travail pour la construction de la santé, il faut rappeler, à la suite de l'ergonomie, que le travail présente toujours un caractère énigmatique.

Le caractère énigmatique du travail ! Voilà une affirmation qui peut paraître paradoxale dans la mesure où le travail fait l'objet de très nombreux discours savants. Effectivement ! Le juriste parle du contrat de travail. Le chef d'entreprise évoque les objectifs ou les coûts du travail. L'ingénieur se préoccupe des moyens. L'organisateur définit les consignes, les gammes, les protocoles. Le spécialiste de la prévention rappelle les risques inhérents à la situation de travail, propose des mesures préventives, etc... On pourrait poursuivre l'énumération : de nombreux spécialistes se penchent sur la situation du travail. Et cependant, il est évident que tout cet appareillage, tout ce savoir, ne sont pas suffisants pour qu'il y ait une production. Pour qu'il y ait une production, il faut que quelqu'un pénètre dans cette place vers laquelle convergent tous ces discours. Il faut que quelqu'un donne vie à cet ensemble, vienne habiter cette situation. Il faut que quelqu'un travaille.

Le travail se situe toujours au-delà du discours qui prétend l'organiser.

Tout le débat que l'ergonomie ou la psychodynamique du travail entretiennent avec l'organisation du travail porte sur la nature de ce "quelque chose en plus" qu'il faut rajouter pour qu'il y ait production. Du côté de l'organisation du travail, ce "quelque chose en plus" est traité sur le mode de l'exécution, de l'évidence, sur le mode du "Eh bien, il n'y a qu'à". L'expérience du travail est banalisée, euphémisée.

Au contraire, l'ergonomie montre, et de façon très convainquante, très puissante, que le discours savant, la prescription, minimisent considérablement la variabilité des situations qui vont être rencontrées réellement dans le travail. L'ergonomie rappelle que tout l'apport des spécialistes, des organisateurs, relève fondamentalement de l'ordre du discours, même si celui-ci est cristallisé sous la forme de procédures ou de machines. Et l'ergonomie rappelle que le discours ne fait jamais le tour de la chose. Qu'il échoue, sauf situation artificiellement construite et strictement délimitée, à rendre compte de la versatilité des objets. L'ergonome rappelle en quelque sorte que le mot n'est pas la chose et qu'il va bien falloir que quelqu'un "se la farcisse", la chose.

Travailler, c'est toujours tenir, d'un côté, le projet, la prescription, le calcul, le concept, et, de l'autre, la résistance de la chose.

Pour les ergonomes, il n'y a pas de travail d'exécution. Le travail suppose toujours une dimension d'interprétation, de conception, d'adaptation, d'engagement personnel. Le travail est affrontement à la résistance du monde, affrontement à ce qui résiste à l'ordre du discours, affrontement au réel. Le travail, c'est pour nous la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation du travail.

Il y a toujours, dans le travail, une dimension d'aventure ou de drame. En effet, par définition, il n'y a travail que là où ça n'est pas joué, là où l'on peut réussir mais aussi où l'on peut échouer.

C'est le premier point : si je voulais résumer en quelques mots l'apport de l'ergonomie, je dirais que le travail est toujours autre chose que ce que l'on peut croire lorsqu'on l'observe de l'extérieur. Je dirais qu'au travail, les gens ne font jamais ce qu'on leur dit de faire, que les gens font bien autre chose et que c'est précisément pour cela que ça marche

Si vous me faites crédit sur ce premier point, je peux passer à une deuxième dimension du travail. Le travail est une activité essentiellement sociale. Elle comporte toujours une dimension de coopération. Mais, si nous admettons que les gens ne font jamais ce qu'on leur dit de faire, alors la coopération perd ce caractère d'évidence qu'elle présente souvent du point de vue de l'organisation du travail. Il ne suffit plus de juxtaposer les tâches et de prévoir les communications

entre postes. Puisque tout le monde interprète pour que ça n'aille pas dans tous les sens, il faut coordonner les façons d'interpréter. En d'autres termes, il ne suffit pas de distribuer instruments et partitions pour que l'orchestre fonctionne. Il faut un chef d'orchestre. Seulement en matière de travail, ce rôle de chef d'orchestre ne peut être tenu que très partiellement par la hiérarchie. La coopération ne peut pas être prescrite car elle implique justement d'ajuster ce qui est au-delà de la prescription : la façon d'interpréter la prescription. C'est là une donnée extrêmement importante. La coopération ne peut pas être réglée entièrement de façon descendante. Elle suppose toujours de la part des agents eux-mêmes une activité de construction de règles.

Ces règles ce sont les règles du métier, les règles qui organisent le collectif de travail, irréductibles une simple transcription de la prescription.

Cette construction suppose l'existence d'espaces de débat, de confrontation des opinions, de convivialité. En effet, le travail d'élaboration des règles prend le plus souvent la forme du récit. Dans les espaces de convivialité, les gens se racontent des histoires. Une quantité d'histoires sur la vie, sur le travail, sur l'articulation du professionnel et de l'extra-professionnel. A travers ces histoires, ils mettent en oeuvre de véritables épreuves de vérité qui permettent de tester si ce qu'on fait est correct, juste, reconnu par les collègues. Voilà les espaces dans lesquels se travaillent, sans qu'on y prenne garde, les questions déontologiques, éthiques, qui vont fournir la base de la confiance et donc de la coopération. A défaut, d'un tel travail, le risque est de voir se multiplier les particularismes entre les différents groupes dans l'entreprises, voire entre les individus, et d'aboutir à une fragmentation du tissu social, à une incohérence de l'organisation du travail.

Ce deuxième point est important quant à la fonction du travail comme opérateur de santé. En effet, c'est parce qu'il impose toujours une activité de production de règles que le travail constitue un médiateur fondamental du lien social. Dès qu'ils travaillent, les êtres humains doivent articuler leur activité avec celle des autres. Ils doivent se mettre d'accord sur les critères d'efficacité, de justice et sur les modes d'expression de leur subjectivité. Dès que deux êtres humains commencent à coopérer, de fait ils sont immédiatement engagés dans une activité de construction de liens sociaux, de société, d'humanité.

Cela nous conduit à une troisième caractéristique du travail. Le travail n'est pas seulement affrontement à la résistance du monde. Le travail ne se réduit pas non plus à une activité sociale. Le travail, aussi difficile et coûteux soit-il est un des lieux de l'investissement humain.

Parce que les gens investissent dans le travail. Et au sens strict, comme en économie. Ils investissent dans le travail parce qu'ils ont un espoir de rétribution. Et pas seulement d'une rétribution financière. La rétribution espérée, est une rétribution symbolique, une rétribution dans le registre de l'identité.

L'homme est un être foncièrement inachevé, un être voué à la recherche de son achèvement. La question de l'identité prend donc la forme d'une quête : la quête de l'accomplissement de soi.

Le travail, en tant qu'affrontement au réel et en tant que porteur d'exigences d'ajustement à l'activité des autres, permet à l'homme de s'éprouver, de prendre conscience de lui-même, de se construire. Et ce processus dépend massivement du regard porté par les autres sur ma contribution. En effet, je ne suis pas le producteur de mon identité. L'identité m'est donnée par le regard des autres, par autrui, sous la forme de la reconnaissance.

C'est donc dans la mesure où il permet d'accéder à la reconnaissance des autres que le travail apparaît comme un opérateur de santé. Il ne peut remplir cette fonction que dans la mesure où il permet aux hommes et aux femmes d'apporter leur contribution à la construction du monde commun, de faire reconnaître cette contribution et d'alimenter ainsi leur quête d'identité.

A défaut de cette reconnaissance, la souffrance qui est irréductiblement liée à toute expérience du travail, va prendre le devant de la scène. Le plaisir du travail disparaît. On va alors voir s'installer une économie de la souffrance et une économie des défenses contre la souffrance.

Il n'est pas possible ici de décrire les formes cliniques sous lesquelles va se manifester cette économie. Disons seulement que la perte d'espoirs qu'implique une telle situation fait courir au sujet le risque d'une désorganisation psychique et psychosomatique. Dans ces conditions, on ne va plus assister à la mobilisation du sujet à la recherche de la reconnaissance mais à la mobilisation du sujet directement pour la défense de sa santé. S'ouvre alors un monde de comportements jugés paradoxaux, irrationnels, mais qui trouvent leur logique et leur légitimité dans la nécessité impérieuse de se défendre contre la souffrance et le risque de décompensation qu'elle véhicule (Dejours 1980).

Cette reconnaissance, poursuivie dans le travail, se manifeste à travers plusieurs types de jugement portés sur la contribution. Je m'en tiendrai ici au jugement porté par la hiérarchie. Ce jugement porté par la hiérarchie sur le travail des agents est essentiellement un jugement d'utilité. Mais, pour la hiérarchie, admettre que le travail est utile, c'est dans le même mouvement admettre les limites de l'organisation prescrite du travail. En effet, si le travail est utile, c'est

fondamentalement parce qu'il permet de faire face aux aléas, aux imprévus, aux événements, à tout ce que l'organisation du travail n'a pas pu prévoir. Parce qu'il pallie les insuffisances de l'organisation du travail.

Reconnaître l'utilité de la mobilisation du personnel implique directement de reconnaître le caractère imparfait mais aussi perfectible de l'organisation du travail. Une telle reconnaissance se manifeste alors par la possibilité pour le personnel de contribuer, à partir de son expérience, à l'évolution de l'organisation du travail. C'est un point très important. Les salariés acceptent tout à fait de pallier les défaillances de l'organisation du travail. Ce qu'ils supportent beaucoup plus difficilement c'est de tomber sur un problème manifeste d'organisation du travail, de se mobiliser pour y faire face, de signaler le problème et de constater que la fois suivante, les choses se présentent de la même façon, et encore la fois d'après. Alors surviennent la colère puis le dégoût..

Reconnaître l'expérience du travail, c'est reconnaître sa vocation à contribuer à l'évolution et à la transformation de l'organisation du travail.

Et de fait, *"... les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en oeuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production [..].*

*Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement. "*0).

Non, il ne s'agit pas de quelque profession de foi utopique, de quelque proposition subversive, ou de quelque plaisanterie radiophonique. Ce sont les termes de la loi française (Loi du 31 janvier 1986). Et pourtant les évolutions de l'organisation du travail sont très loin d'offrir une perspective de valorisation à l'expérience du travail. Pour aborder ce point, il me faut situer quelques caractéristiques fortes des organisations actuelles.

2 - Les caractéristiques actuelles des organisations du travail.

Trois point principaux :

- La montée en puissance des exigences financières et des critères abstraits
- L'ajustement au plus près aux exigences du marché
- Le travail comme variable d'ajustement.

a - La montée en puissance des exigences financières

Les transformations sociales et politiques ont massivement déséquilibré les relations entre travail et capital au bénéfice de ce dernier. Ces évolutions ont ouvert la voie à une vogue sans précédent des thèses libérales dont une des conséquences les plus importantes a probablement été la libéralisation des flux de capitaux et la montée en puissance des marchés financiers. Les logiques financières se sont imposées au détriment des logiques industrielles et sociales.

D'une façon générale cette évolution a porté à un degré jamais atteint l'éloignement des centres dans lesquels se prennent les décisions par rapport aux terrains où ces décisions sont appliquées.

La "bottom line", la dernière ligne du compte d'exploitation est apparue comme le critère fondamental de jugement des performances de l'entreprise, et derrière, en cascade jusqu'aux postes du fond de l'entreprise, nous avons vu dégringoler des exigences fondées sur des critères abstraits destinés à assurer la rentabilité à court terme de l'entreprise. Ainsi dans certains secteurs de la grande distribution, les instruments de travail, par exemple les moyens de manutention, sont attribués selon une règle comptable générale et pas en fonction des impératifs réels du travail. De même, dans une grande entreprise de service, les opératrices qui répondent aux demandes téléphoniques des clients sont évaluées sur le nombre et la durée d'appel, critère qui s'inscrit de façon contradictoire avec la qualité de la réponse. Vous avez pu voir dans la presse que cette diffusion de critères abstraits pour évaluer le travail contamine les milieux les plus divers. Les psychologues et psychanalystes qui assurent la permanence téléphonique à "SOS enfants battus" se sont mis en grève parce que leur direction avait décidé que chacun devait répondre à 35 appels au cours d'une vacation de 4 heures.

b - A l'autre extrémité, l'ajustement de la production au plus près aux exigences du marché

Les organisations du travail ont été transformées dans le sens d'un ajustement toujours plus étroit aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Les nouvelles organisations du travail tendent à supprimer tout écran entre le producteur et le client. C'est une expérience permanente : au self où je prends mes repas, on a fait passer une partie de la production (grillades et pizza) devant. La pression de la file d'attente pèse directement sur celui ou celle qui produit. Dans tel hôpital, tout le monde sait qu'il n'y a pas le personnel nécessaire pour ouvrir le service de gériatrie, mais on l'ouvre quand même. Et lorsque le client n'est pas physiquement présent, sa pression est tout de même organisée. Il y a de nombreux moyens :

- les systèmes qui organisent la pression de l'aval sur l'amont au sein de l'entreprise (Kan Ban et autres) ;
- l'instauration au sein de l'entreprise de **relations clients fournisseurs** ;
- La **normalisation** qui est un moyen de contrôle des fournisseurs..

Actuellement, 58 % des ouvriers et 39 % des salariés disent que leur rythme de travail est déterminé par la demande des clients ou du public.

La disparition des stocks, le juste à temps, constituent des éléments décisifs de ce mouvement. Ils mettent le salarié en face de la demande dans une situation qui limite considérablement ses marges de manoeuvre.

Cette exigence croissante de flexibilité et de disponibilité, le pilotage par l'aval caractéristique des nouvelles organisations du travail, ont modifié les modes de régulation au sein de l'entreprise en déplaçant de l'amont vers l'aval un certain nombre de responsabilités.

Derrière le discours sur l'autonomie et la responsabilité nous avons assisté à une focalisation sur les objectifs et à désengagement des hiérarchies vis à vis des moyens de les atteindre. Dodier (1995) a montré que ce passage d'une planification par le haut à une régulation au plus près du terrain contribuait à la fragilisation de la conscience collective, favorisait le bricolage au détriment des règles de métier et générait une brutalité plus grande, aussi bien dans les rapports aux objets techniques, que dans les relations humaines.

c - Le travail comme variable d'ajustement.

Enfin, la pression sur le coût du travail et les restructurations sont devenues pour les directions d'entreprises les moyens privilégiés pour dégager des capacités de financement. Les réductions d'effectifs qui avaient pu, dans le passé, être considérées comme un signe d'échec, se sont transformées en critère de bonne gestion. Nous avons vu des patrons d'entreprise se vanter du nombre de personnes qu'ils avaient licenciées au cours de leur carrière. Ces modes de gestion de la main d'œuvre imposent une anesthésie du sens moral. Le climat de guerre économique conduit les salariés et les membres de l'encadrement à faire ou à cautionner des choses qu'en leur for intérieur ils réprouvent. "*Pas d'état d'âme*", c'est le leitmotiv des cadres dans de nombreuses entreprises.

L'évolution des formes d'emploi a été marquée par un développement de la précarité.

Cette précarisation du salariat a eu un impact très important au sein même des entreprises. Auparavant, il y avait bien des populations en situation précaires, essentiellement les femmes et les immigrés, mais elles constituaient les marges du salariat, le volant d'ajustement de la main d'œuvre. Elles possédaient des

caractéristiques "naturelles" qui les distinguaient du noyau central stable. Aujourd'hui la situation est toute différente. Personne n'est à l'abri. Même les cadres peuvent du jour au lendemain se retrouver à la rue. Le monde du travail apparaît comme un immense système de tri.

Pour tous, les évolutions ont entraîné une intensification massive du travail. Le niveau de la compétition s'est terriblement élevé. Il est devenu plus difficile de suivre. Plus difficile de se croire définitivement à l'abri. Même chez les "gagnants", nous avons vu s'installer la peur d'être happé par le système de tri, et, avec elle, l'effacement de la solidarité, le repli individualiste qui accentue encore la vulnérabilité.

Tout cela conduit à un paradoxe. La complexité croissante des systèmes de production implique aujourd'hui plus qu'hier la mobilisation individuelle et collective de l'intelligence des salariés. La qualité de la communication autour des questions du travail devient un enjeu aussi bien pour la santé au travail que pour les performances de l'entreprise. Mais au même moment, les modes d'organisation du travail tendent à occulter la mobilisation et à disqualifier l'expérience. Au même moment, la peur paralyse l'expression des salariés.

Pour les cadres comme pour les salariés de base, il devient très dangereux de faire remonter les difficultés.

Cette fermeture du débat sur les difficultés du travail a des conséquences dans le domaine de la production et dans le domaine de la santé. Conséquences étroitement intriquées que j'illustrerai à partir de quelques éléments cliniques.

3 - La clinique : qualité de la production et atteintes à la santé.

L'écoute attentive des salariés atteints de pathologie d'hypersollicitation montre qu'au delà de la quantité de travail, il posent avec une très grande fréquence la question du sens. Et cette question ne renvoie pas à un indicateur de contrainte de type quantitatif, mais aux contradictions de l'organisation du travail.

Au cœur de ces contradictions revient de façon quasi constante **la question de la qualité**. Question centrale.

Question centrale en terme d'efficacité productive : les transformations du travail - ajustement à la demande, complexité croissante des technologies et des organisations, absence de stocks - fragilisent le procès de production.

Trois ouvriers sur quatre et un employé sur deux considèrent qu'une erreur de leur part pourrait avoir des conséquences graves (données du Ministère du Travail).

Mais **question centrale aussi en termes de construction personnelle** car les salariés investissent dans le travail. A travers leur travail, ils prétendent apporter une contribution à la construction du monde commun et poursuivre ainsi un processus de valorisation personnelle qui donne sens à leur existence. Au contraire, la dégradation de la qualité dégrade l'image personnelle, mine l'estime de soi. Elle ouvre sur la mise en œuvre de comportements compensatoires ou défensifs qui dans nombre de cas conduisent à la pathologie. Autour de la question de "faire du bon travail" se nouent donc des enjeux économiques d'une part, des enjeux identitaires et de santé d'autre part. Or dans de nombreuses entreprises, le cabinet médical est le dernier endroit où il est encore possible de dire ce que l'on a sur le cœur. Toutes les évolutions que j'ai décrites (montée en puissance des critères formels, désengagement des hiérarchies vis à vis des modalités du travail, menace de la perte d'emploi) favorisent le simulacre, la dissimulation. Donnons quelques exemples pour la plupart empruntés au docteur Annie Deveaux (Davezies Ph., Deveaux A, 1997).

Un découpeur sur rameuse, victime de pathologie d'hypersollicitation :

“ Pour le chef, l'important c'est de faire taper la machine à grande cadence, même si après on doit jeter le produit, parce que du bureau on entend.

Au-dessus du chef, ils ne connaissent pas le travail. Ils ne connaissent que la vitesse. Quand la machine va trop vite, on a un mauvais contrôle des longueurs, mais on s'en moque. C'est un désastre. Parfois, on met 2000 feuilles à la poubelle. On se demande comment ça peut tourner”.

Et du même ouvrier au sujet de la gestion des stocks :

"Quand l'acétate a plus de trois mois, il n'y a pas de problème pour le couper. Mais il n'y a jamais de stock d'avance.

Alors, c'est frais, c'est frais !

Quand c'est frais, ça ne va pas. On fait du mauvais boulot, ça m'énerve, on se crève la paillasse pour rien. Ça m'énerve, à certains moments je pourrais exploser. Il faut travailler comme si c'était tout bon ”.

Un salarié, fermeur de matelas, dans une unité de production grosse pourvoyeuse de pathologies d'hypersollicitation, au sujet des défauts de qualité :

"Maintenant je ne dis plus rien. On ferme les matelas, après ils sont arrêtés en vérification. Avant on disait avant de fermer mais ça ne sert à rien. On travaille n'importe comment. Ça nous gêne de faire un matelas qui ne va pas mais le chef nous dit de laisser.

Ca fait des années qu'on essaie de faire de la qualité. Maintenant, quand on va dans les magasins, on voit bien que nos matelas sont moins jolis que ceux des autres. Ils sont moins flatteurs".

Une secrétaire commerciale, victime de pathologie d'hypersollicitation : *"On organise la désorganisation et il faut rester opérationnel. On n'ose plus dire ce qui ne va pas. Si on dit, on a peur de ce qu'on va déclencher comme réaction. Mais si on ne dit pas, c'est pas bon pour soi.*

On obéit sans discuter le bien fondé. Tout le monde a peur. On s'exécute. On finit par accepter les erreurs ; avant on n'acceptait pas. [...] Il y a de plus en plus d'erreurs, on ne se rebelle plus. On baisse les bras. On remplit les bordereaux de réclamations. On ne se pose pas de question. On ne rappelle plus les collègues. Il n'y a pas de conflits. On se tient en retrait.

C'est la réorganisation permanente qui désorganise".

Une employée dans une boulangerie, victime de pathologie d'hypersollicitation, qui évoque son travail en disant *" ma boulangerie"*: elle exprime, elle aussi, son dégoût devant la dégradation de la qualité : *" pour avoir du bon pain, il faut cinq heures de pousse. Mais on réduit à trois"*.

Et je pourrai continuer. D'après l'enquête ESTEVE, 23 à 25 % des salariés, selon les tranches d'âge, disent n'avoir pas les moyens de faire un travail de bonne qualité et ce phénomène est statistiquement lié aux signes de souffrance psychique.

Nous assistons à un recul de la communication autour du travail. On peut parler de syndrome de la boîte noire : *"débrouillez-vous, je ne veux pas le savoir"*. Cette évolution conduit au déploiement d'une culture du mensonge.

Il faut aller très près du terrain pour observer ces phénomènes, mais il y a aussi, de temps en temps, un signe visible de l'extérieur. Ainsi un article relevé dans Le Monde, il y a quelques mois :

"Le réacteur n°1 de la centrale nucléaire de Paluel (Seine-Maritime) a fonctionné pendant quarante jours avec un paramètre erroné sans que les techniciens responsables en informent la direction du site a indiqué EFD, mardi 11 mars.[...]. La direction [...] affirme que ce défaut de transparence est incompatible avec les règles de qualité nécessaires à l'exploitation de toute installation nucléaire et qu'elle a engagé des démarches pour comprendre les raisons de cette situation "

Si je m'en tiens à ce qui nous intéresse, en tant que professionnels de santé, j'insisterai sur un point : il n'y a pas indépendance entre les atteintes à la santé par le travail d'une part et les problèmes d'efficacité d'autre part. Dans les deux cas, la question posée est celle de la qualité de la discussion autour des questions du travail.

Et à ce propos, je voudrais finir en attirant l'attention sur un dernier point. Les employeurs se tournent parfois vers les professionnels de la santé en leur demandant de sélectionner des salariés plus susceptibles de résister aux contraintes du travail. Il s'agit en fait d'une demande paradoxale. En effet face aux contradictions de l'organisation du travail, il est possible de ruser, de tricher, de se désinvestir, de se protéger. L'expérience montre que les victimes de pathologie d'hypersollicitation se recrutent principalement parmi ceux et celles qui ne trichent pas, qui ne se protègent pas, parce qu'ils (ou elles) investissent dans le travail et transforment en conflit personnel les contradictions de l'organisation du travail. La pathologie est alors la marque dans le corps de cette épreuve qui ne trouve pas à s'exprimer dans une contribution aux ajustements et aux évolutions de l'organisation du travail.

Mais alors, si le salarié le plus fragile face aux contraintes du travail est celui qui investit dans le travail, celui qui prend sa tâche à cœur, peut-être faut-il comprendre que le salarié idéal du point de vue du management serait celui qui n'investirait pas dans son travail, qui se contenterait de gérer les indicateurs formels mis en place par la direction ?... A l'image de cette opératrice, voire de ce psychologue, qui gérerait le temps de la communication téléphonique et pas la demande du client ?

Références

Dejours Ch. : "Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail", Editions du centurion, 1980.

Deveaux A.: "Enquête sur les salariés victimes de pathologies musculo-tendineuses d'hypersollicitation. Communication personnelle, 1997.