

EN JEU

Le travail et l'organisation : un dialogue à réinventer

Le travail et l'organisation : un dialogue à réinventer

Quelques réflexions à propos de la souffrance au travail

Que veut dire souffrance au travail ? Quel sens donné à ce mal qui touche les travailleurs ? Circonscrire cette réalité dramatique est d'autant plus difficile que les termes sont galvaudés et les situations fort diverses.

Examiner les liens entre l'être humain et le travail, source de souffrance et de satisfaction, et analyser le rôle de l'organisation permet de mieux appréhender cette question.

Les tragiques événements, fortement médiatisés, survenus dans certaines des plus grandes entreprises françaises ont eu un retentissement important et provoqué une certaine forme de stupeur.

Devant l'ampleur du phénomène, l'émotion a souvent pris le pas sur la réflexion, des responsabilités et des explications furent recherchées en hâte, des solutions élaborées, des projets de loi envisagés.

Cependant, il faut se rendre à l'évidence, malgré les mesures prises en urgence, malgré les discours qui se voulaient rassurants, le phénomène perdure et s'étend à des entreprises qui jusqu'à présent n'étaient pas touchées. Il est compréhensible que cette situation plonge dans le désarroi l'ensemble des acteurs du monde du travail. En face de quelle sorte d'épidémie nous trouvons-nous ? S'agit-il, alors, d'évoquer une crise sociétale qui entraînerait nos contemporains dans des tourments insupportables, ou bien de tenter de remédier au plus vite aux « désordres du travail » pour reprendre le titre du livre de P. Askenazy⁽¹⁾ ou encore de poser les choses, d'approcher cette douloureuse question sous ces différents aspects afin de mieux comprendre ce qui est en jeu ?

Ces trois pistes d'interrogation sont certainement valables à divers titres. Dans le cadre de cet article nous avons choisi de privilégier la troisième voie de réflexion. La première voie, la vision sociologique des choses, pour intéressante qu'elle soit, ne saurait déboucher sur des réalisations concrètes. Comme il l'a été dit plus haut, la seconde voie, l'urgence en général et principalement dans le cas qui nous occupe, risque d'être contre-productive. En revanche, il est indispensable, avant d'explorer des pistes de solution durables, de considérer de plus près les liens existants entre l'être humain et le travail.

Cet article voudrait montrer également que cette thématique intéresse au premier chef ceux qui, au sein des entreprises, sont en charge de l'organisation du travail : les dirigeants, les managers, les pilotes de processus car ils interviennent directement ou indirectement sur la relation au travail.

Il est indispensable, avant d'explorer des pistes de solution durables, de considérer de plus près les liens existants entre l'être humain et le travail.

Des termes galvaudés, une réalité mal cernée

La « souffrance au travail » est devenue brusquement visible sans qu'il soit toujours pris la peine ou le temps de s'accorder sur ce que recouvre cette notion. Le terme est effectivement aujourd'hui couramment repris dans les médias et risque de connaître le même sort que d'autres avant lui. Il est indispensable de créer des

[1] Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, coll. « La République des idées », Seuil, Paris, 2004.

termes et des concepts pour rendre compte d'une réalité mais fréquemment et si l'on n'y prend pas garde leur sens nous « échappe » jusqu'à brouiller la réalité qu'ils étaient censés décrire.

Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple du harcèlement moral. Le destin de ce dernier terme est éclairant à plus d'un titre et mérite que l'on s'y arrête. C'est en 1989 que Marie-France Hirigoyen dans son ouvrage, *Le harcèlement moral*⁽¹⁾, met en évidence un type de relations violentes non physiques et répétées d'une personne sur une autre. Rapidement, le terme est repris et se focalise sur les relations au travail au point que de nombreux salariés se retrouveront dans les descriptions du harcèlement moral. Pourtant, lorsqu'on analyse dans le détail la plupart des situations dites de harcèlement moral, il apparaît qu'il s'agit le plus souvent d'un problème résultant de décisions managériales inappropriées ou d'une organisation peu préoccupée par la question de l'engagement des hommes et des femmes en situation de travail. Le cas du harcèlement moral est significatif en ce qu'il renvoie un problème la plupart du temps induit par l'environnement de travail à une relation, qualifiée de « perverse », entre deux personnes, ce qui, dans les faits, demeure extrêmement rare. Devant cette dérive l'auteur publiera un deuxième ouvrage pour tenter d'enrayer les choses. En pure perte, la loi sur le harcèlement moral au travail verra le jour le 17 janvier 2002 avec les effets funestes que l'on sait : les prud'hommes surchargés de plaintes pour harcèlement moral. La plupart du temps vides de sens, privilégiant l'immédiateté du ressenti, les condamnations résultant de ces plaintes, masquent le plus souvent des organisations du travail défaillantes, mettent l'accent sur les seules relations interpersonnelles et de ce fait ne résolvent rien. Le harcèlement moral qui s'impose désormais comme une des principales expressions visibles de la souffrance au travail n'en serait-il pas plutôt un des symptômes ?

Il y a fort à craindre que l'histoire se répète avec la notion de stress. Un mot qui, lui aussi, à force d'être évoqué dans des situations de nature différente, de désigner des phénomènes parfois dissemblables et de faire l'objet de nombreuses définitions perd de sa pertinence comme outil conceptuel et devient donc inopérant. Or, les événements dont nous parlions au commencement de ce texte se trouvent, en grande partie, imputés à un stress constant qui serait responsable de la souffrance au travail et doit donc de ce fait être combattu.

Ces deux rappels ont pour but de ne pas tomber dans le piège qui consiste à se hâter de nommer les choses avant d'en préciser les contours et ainsi de les figer dans une définition à la fois immuable et inappropriée.

La souffrance au travail trouve son expression ultime dans les suicides sur les lieux de travail mais se manifeste aussi au travers de nombreuses pathologies professionnelles. Avant d'être une souffrance morbide, le mal-être au travail prendra des formes diverses touchant le corps (maladies psychosomatiques), l'esprit (dépressions et conduites déviantes) ou la vigilance (accidents du travail). C'est alors, lorsque ces expressions deviennent visibles, que vont se mettre en place, comme

(1) Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral*, Pocket, Paris, 2000.

dans le cas du harcèlement moral et faute d'avoir le courage de la remise en cause, de fausses solutions qui seront autant d'écrans interposés entre des situations intenable et des décideurs désemparés ou peu enclins à se saisir de ces sujets.

Face à la complexité de ces questions et sans doute à cause de celle-ci, les politiques comme les dirigeants d'entreprises s'abandonnent à une forme de « psychologisme » qui tend à individualiser le salarié en souffrance et à proposer une offre de soins alors confiée aux professionnels reconnus, à juste titre, comme les spécialistes des désordres mentaux (psychothérapeutes, psychiatres, psychologues cliniciens). Les solutions proposées s'articuleront principalement sur des formes de soutien : mise en place de numéros verts destinés à écouter la souffrance des salariés, cellules de crise dans les cas graves, offres de coaching comportementaux. Le salarié, aux prises avec les réalités et les difficultés du travail, devient ainsi un « patient » que l'on écoute et à qui on donne des recettes pour « tenir ». Les problèmes sont alors seulement envisagés sous l'angle d'une souffrance individuelle et la dimension contextuelle et organisationnelle est ignorée. Deux remarques s'imposent alors : d'une part l'entreprise ne saurait être un lieu où seraient pris en charge les maladies psychiques des individus, d'autre part, les personnes en difficultés momentanées ne sont pas atteintes à proprement parler de maladies psychiques et de ce fait ne peuvent être traitées comme telles. Avant d'aller plus avant sur cette question, il est nécessaire de préciser les choses. Pour le dire *ex abrupto*, il y a souffrance et souffrance. Il sera ici question de la souffrance « ordinaire » de celle qui peut et qui doit être transformée et dépassée, et non de la souffrance pathogène.

Les problèmes sont alors seulement envisagés sous l'angle d'une souffrance individuelle et la dimension contextuelle et organisationnelle est ignorée.

Les pistes privilégiées pour remédier aux troubles que nous connaissons envisagent les problèmes seulement sous l'angle de la souffrance individuelle voire pathologique. Les nombreux « psys » ou spécialistes, plus ou moins auto-proclamés de la souffrance, officient alors au service des entreprises, non pour alimenter la réflexion des responsables de l'organisation, ce qui ne relève d'ailleurs pas de leur compétence, et leur permettre d'élaborer d'autres façons de travailler mais plutôt pour permettre aux acteurs de continuer à subir les différentes formes de pression engendrées par le travail. La compassion, de courte durée, prime sur la réflexion et l'intelligence.

Avec ce type de solutions, il est fait l'économie d'une réflexion en profondeur avec les acteurs majeurs de l'entreprise à savoir ceux qui y travaillent et qui y créent de la valeur. La possibilité de pouvoir débattre et trouver d'autres pistes de résolutions que celles proposées se trouve ainsi confisquée.

Il en va de même pour les questionnaires de mesure du stress, outils dont la pertinence et la fiabilité ne seront pas discutées ici. Ils sont, dans le meilleur des cas des indicateurs mais ne peuvent fournir de moyens concrets de compréhension et de transformation des situations vécues par les acteurs du monde du travail.

Le travail entre souffrance et satisfaction

Il n'en reste pas moins que la plupart d'entre nous qui travaillons dans les entreprises en tant que salariés ou comme intervenants extérieurs, s'est trouvée un jour ou l'autre et à des degrés divers confrontés à ce mal-être. Peut-on aborder autrement cet état des choses aujourd'hui reconnu et qui fait, en quelque sorte, désormais partie du paysage professionnel et sociétal de ce début du XXI^e siècle ?

Pour prendre les choses sous un autre angle, nous nous arrêterons tout d'abord sur ce que signifie le travail et plus largement l'action de travailler.

Travailler confronte inexorablement l'homme à lui-même, à ses rêves, ses possibilités et ses limites. Il est donc inévitablement source de remise en cause, de déceptions mais aussi de dépassement, de découverte des autres et de soi-même.

Le travail est une épreuve, au sens littéral du terme. Par son activité l'homme⁽¹⁾ fait la preuve de son intelligence, de son savoir et de son savoir-faire, et à travers cela il éprouve pleinement le propre de la condition humaine. L'activité de travail

On n'en a jamais fini avec le travail.

se situant au carrefour du rapport à soi-même, aux autres et à la tâche à accomplir, l'homme au travail se trouve toujours confronté à des arbitrages, à des conflits internes autour de cette tâche et des ajustements qui peuvent s'avérer nécessaires. On n'en a jamais fini avec le travail. Un certain type de pensée dominante tend à le cloisonner en activités intéressantes d'une part et activités inintéressantes d'autre part. Il n'en est rien et pour s'en persuader, il suffit de regarder ou d'écouter des professionnels de tous horizons parler de leur métier ou présenter leurs réalisations, matérielles ou immatérielles, prestigieuses ou banales. C'est au travers de ces paroles, parfois extrêmement simples voire anodines, que l'on comprend le mieux ce qui se joue dans la relation de l'homme à son travail. Il apparaît alors clairement que les personnes ont une pensée profonde et structurée sur ce qu'ils ont à réaliser, non seulement sur le résultat à atteindre mais sur la manière de le réaliser.

C'est en cela que le travail possède une fonction psychologique primordiale et pour cela que sa privation arbitraire, le chômage, peut être vécue comme une perte d'identité. Ce travail qui est une occasion d'épanouissement est aussi une source de difficultés, c'est alors dans le dépassement de ces difficultés et par son engagement que l'acteur au travail en étendant son professionnalisme se développe psychiquement. Et c'est ce développement qui est un des principaux garants de la santé au travail.

Si le travail est un accomplissement de soi puisqu'il est l'occasion de se dépasser, de se révéler, il est aussi source de souffrance. Mais ce qui n'est pas écrit, c'est le destin de cette souffrance. Elle peut par le truchement de l'intelligence et surtout par la contribution que chacun apporte à l'organisation du travail être transformée et apporter cette gratification qu'est la reconnaissance, à condition toutefois que les conditions effectives de cette reconnaissance existent. Nous ne parlons pas ici

[1] Nous employons ce terme générique pour désigner l'homme et la femme.

seulement de la reconnaissance qui est donnée par la structure (et qui n'est pas négligeable) mais aussi et surtout de la reconnaissance entre pairs de la qualité du travail accompli selon les règles du métier. Il s'agit alors non pas d'être reconnu mais plutôt de se reconnaître dans ce que l'on fait ensemble.

Le travail : une occasion de développement sous certaines conditions

Alors que se passe-t-il actuellement pour que cette confrontation, souvent rude, puisse devenir insupportable pour le corps et pour l'esprit ? Que se passe-t-il pour que l'épreuve devienne souffrance et que celle-ci ne puisse plus être transformée ? Pour se dépasser au travail, il est nécessaire que l'acteur puisse être aux prises avec la réalité du travail qui lui est demandé, il faut qu'il puisse « jouer » avec la prescription afin de trouver la manière la plus professionnelle, la plus élégante mais aussi celle qui sera conforme aux règles de métier de mener à bien les tâches qui lui sont confiées. Pour cela, l'homme au travail a besoin d'une certaine latitude, de marges de manœuvre. Il a aussi besoin de développer et de maintenir une coopération avec ses pairs, non pas pour se défendre contre l'organisation du travail mais pour faire vivre et développer le métier dans une controverse constante et constructive. Privé durablement de ce « pouvoir d'agir » et du recours au collectif, l'être humain se trouve « condamné à errer seul devant l'étendue des bêtises possibles » selon la formule imagée de J.P. Darré^[2]. Les réactions à ces deux impossibilités pourront être différentes selon les personnes et les contextes : ressentiment, démotivation, repli sur soi, isolement, dépression et finalement mal-être.

La croyance que la souffrance serait essentiellement la résultante d'un stress dû à une surcharge de travail ne résiste pas à une observation des buts et des aspirations des acteurs en situation de travail.

Nous avons esquissé ci-dessus rapidement la spécificité du rapport de l'homme à son activité, nous allons maintenant focaliser notre attention sur la question conjointe des empêchements de l'activité et du développement contrarié.

Lors d'analyses du travail menées auprès de salariés travaillant sur des chaînes de production, les intervenants ont pu remarquer que les travailleurs prenaient d'eux-mêmes des risques importants pour apporter quelque chose qui leur serait propre et qui améliorerait le process de travail ; une contribution modeste souvent même infime aux yeux des observateurs mais primordiale pour les ouvriers.

De même, lors d'une enquête sur la fatigue physique en milieu industriel dans les années 1960, le médecin et philosophe Henri Wallon, avait mis à jour que cette fatigue ne venait pas tant des gestes effectués par les ouvriers mais plutôt des gestes qu'ils souhaitaient accomplir et ne pouvaient exécuter.

[2] Jean-Pierre Darré, *Veaux bretons et brebis alpines, entre objectivisme abstrait et relativisme*, Travailler, Paris, 2001.

C'est ce « geste empêché » qui fatiguait les acteurs parce qu'en ne le réalisant pas ils ne progressaient plus et que le geste devenu répétitif et mécanique était dépourvu de sens.

Ce que nous venons de décrire trouve une application très concrète dans l'organisation du travail, en milieu industriel comme dans les services, travail manuel comme travail immatériel ou encore intellectuel. On peut dire de façon un peu radicale que les organisations du travail qui tendent à simplifier la tâche à l'extrême sont celles qui engendreront le plus sûrement les manifestations du mal-être. Pour que le processus de développement humain, car c'en est bien un, décrit ci-dessus se réalise effectivement il est nécessaire que les tâches soient « complexifiées » pour que l'acteur puisse enrichir son registre professionnel, ce qu'il appellera avec

les années son expérience. Une expérience, propre à chacun, riche à la mesure de ce qui aura été effectivement pensé, apporté, vécu et aussi en capacité d'être transmis aux pairs au sein des collectifs dont nous parlions plus haut.

Encore une fois, ces organisations du travail qui tendent à « diminuer » la tâche en la simplifiant, « diminuent » du même coup ceux qui travaillent en court-circuitant leur expérience. Ces derniers, en retour, se trouvent à l'étroit, comme rétrécis par une activité qui ne leur donne pas l'occasion du développement.

L'organisation de la plupart des centres d'appel en est une bonne illustration. Nous observons une organisation qui pense et organise très exactement le travail des individus, réglant la tâche jusqu'au plus petit détail, allant jusqu'à prescrire très exactement comportement et discours. Du protocole de l'entretien téléphonique jusqu'aux retours sur l'activité, aucune place n'est laissée à la pensée de l'opérateur qui perd ainsi son « pouvoir d'agir » et toute occasion de développement. Dans ces conditions, les attendus du métier ne peuvent se réaliser détruisant ainsi toute forme d'un possible collectif de travail. Il n'est guère étonnant que ces types d'organisation connaissent un important *turn over* et une forte insatisfaction des salariés.

Les organisations du travail qui tendent à simplifier la tâche à l'extrême sont celles qui engendreront le plus sûrement les manifestations du mal-être.

Le travail et l'organisation : un dialogue oublié ?

Les désordres du travail peuvent trouver leur origine de façon diverse et aucune situation n'est comparable à une autre. Cependant le maintien d'un état satisfaisant au travail se réalisera par une organisation attentive au développement des personnes, ménageant des occasions de réalisation de soi-même en lien avec l'œuvre, au sens où l'entend Hannah Arendt¹, à accomplir au sein d'un collectif opérant.

La part que l'organisation du travail peut prendre, à tous les niveaux hiérarchiques, est évidemment décisive. Cette question est dans les mains de ceux qui pensent et mettent en place ces différents types d'organisation, au premier plan desquels se trouvent les processus.

(1) Hannah Arendt, *La condition de l'homme moderne*, Pocket, Paris, 1994.

La mise en place d'un pilotage par les processus favorise-t-elle cette possibilité d'une activité qui puisse permettre aux acteurs de se réaliser ou tend-elle plutôt vers une sorte de « néo-taylorisme mental » qui enfermerait les personnes dans une tâche trop étroite ?

Comme une réponse à ce texte, il est intéressant de se rapprocher de l'article de Michel Raquin, *Plaidoyer pour le mot processus*^[2] qui définit de cette façon les processus : « C'est l'ensemble des contributions (sous forme d'activités) que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client ». Il est bien ici question des contributions que chacun peut apporter. Il nous est indiqué plus loin que, sous la responsabilité du Pilote de processus, les différentes actions seront conduites avec l'ensemble des acteurs concernés puis, pour finir, que ce type d'organisation vise à l'efficacité tout en prenant en compte les questions du sens et de la satisfaction au travail.

On peut rapprocher la teneur de cet article du temps fort de la conclusion de l'ouvrage d'Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*^[3] : « La reconnaissance du métier en développement par la hiérarchie managériale jusqu'au plus haut niveau est peut-être l'un des problèmes majeurs du travail contemporain... Le rôle de la ligne hiérarchique consiste aussi à fournir un cadre réglé incitant à l'acte responsable ».

S'il y a une certaine résonance entre ces deux prises de position, il reste cependant à expérimenter *in vivo* comment les choses se mettent effectivement en place, quels sont les leviers dont dispose le pilote de processus ou le manager pour reconnaître et favoriser le développement des personnes concernées. A quels empêchements se trouvent-ils eux-mêmes confrontés ? De quels collectifs disposent-ils afin de faire vivre et de transmettre leur métier ?

Néanmoins, les façons de penser le travail, qui considèrent les hommes et les femmes comme étant en position d'être les propres acteurs de leur vie professionnelle, et non comme des individus fragilisés qu'il est nécessaire de soutenir ou de protéger, sont encore trop confidentielles. Combien de temps faudra-t-il encore attendre pour qu'elles soient effectivement entendues et mises en pratique ?

Le dialogue ouvert et sans *a priori* entre ceux qui mettent en place les organisations du travail et ceux qui les analysent dans le but de préserver la santé mentale et physique des personnes au travail a connu lui aussi de nombreux empêchements dus à des incompréhensions réciproques. La crise grave que nous traversons ne pourra se résoudre sans que ces protagonistes à leur tour entrent en controverse ■

Des façons de penser le travail, qui considèrent les hommes et les femmes comme étant en position d'être les propres acteurs de leur vie professionnelle, et non comme des individus fragilisés

[2] Michel Raquin, *Plaidoyer pour le mot processus*, Le Monde.fr, février 2010.

[3] Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, coll. « Le travail humain », PUF, Paris, 2008.