

# LE PIEGE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

[...]

## LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

L'organisation du travail et les modes de management des entreprises sont enfin pointés du doigt pour expliquer l'explosion de ce que l'on nomme désormais «les risques psychosociaux». Dans un rapport qui sonne juste, rédigé à la demande du Premier ministre, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud <sup>1</sup> (qui exercent de hautes responsabilités en entreprise) dénoncent : «la mondialisation conjuguée avec une centralisation des organisations qui éloignent les salariés des centres de décision, créant un sentiment d'impuissance collective et individuelle... La financiarisation accrue de l'économie... qui fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance... Le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le secteur tertiaire... Le développement des organisations matricielles et du *reporting* permanent... L'utilisation, parfois à mauvais escient, des nouvelles technologies qui «cannibalisent» les relations humaines.» Une grande partie du diagnostic pourrait être transposée au secteur public, l'État ayant décidé, pour la mise en œuvre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), d'adopter des modes de management dont il suscite, par ailleurs, la critique. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les fonctionnaires des trois fonctions publiques ont rejoint les salariés du privé pour exprimer leur mal-être.

Les analyses formulées par des responsables d'entreprises concernant les méthodes de management concordent avec celles de nombreux chercheurs. Mais en dépit d'un effort pour mieux écouter leur plainte, au moins dans les entreprises touchées par une vague de suicides, les salariés ont l'impression que rien ne change. Ils savent que ce malaise n'est pas seulement imputable au développement du capitalisme financier ou à des méthodes de management variant au gré des modes et souvent infantilisantes. Le travail lui-même a changé.

L'emploi se déplace massivement de l'industrie vers le secteur des services, modifiant profondément le visage de la France au travail. Le régime de production substitue la variété à une production de masse, contribuant à modifier les processus de production. Les technologies de l'information et de la communication, devenues si familières qu'on en oublie la nouveauté, et l'usage qui en est fait ont facilité et accéléré ces changements, affectant les modalités du travail et de son contrôle.

## PLUS AUTONOMES MAIS PLUS CONTROLES

Grâce aux enquêtes de l'Insee et de la Dares (ministère du Travail) conduites de manière régulière depuis une trentaine d'années, on dispose désormais d'une connaissance assez fine de l'évolution du travail et de ses conditions. Concernant les conditions physiques de travail, la pénibilité n'a pas été éradiquée, tant s'en faut : il suffit pour s'en convaincre d'observer «l'épidémie» de troubles musculo-

squelettiques qui poursuit son développement. Mais ces enquêtes décrivent une transformation profonde des situations de travail et de l'activité elle-même dont l'interprétation est complexe. Les salariés, même dans les activités manufacturières, sont de plus en plus en contact avec les clients (pour 70 % d'entre eux désormais). Le travail en équipe est largement diffusé et une grande majorité des salariés déclarent à la fois disposer de plus d'autonomie et être plus contrôlés sur le résultat de leur activité. Alors même que l'activité est de plus en plus collective, l'évaluation s'individualise.

Les travaux de recherche empirique mettent en évidence la diminution du rôle de la hiérarchie dans la programmation et la coordination du travail des salariés. Dans les équipes de projets, dans la relation de service, ce sont les salariés eux-mêmes qui assument désormais ces tâches : le savoir nécessaire à l'activité ne peut plus être défini *a priori*, il est produit en fonction de la situation qui doit être mise en forme pour prendre sens, impliquant l'autonomie de jugement et d'action des salariés. La brigade de police doit apprécier la situation à laquelle elle est confrontée et décider des moyens à utiliser et des règles à appliquer ou non selon ce qu'elle estime juste ou approprié. Le «projet» confié à une équipe (que ce soit l'invention d'un prototype ou l'installation d'un système informatique) ne se déroule jamais de manière linéaire. Des obstacles ou des difficultés surgissent, les exigences du client varient, impliquant la recherche de solutions nouvelles. Les agents de la CAF doivent d'abord démêler l'écheveau des situations familiales de plus en plus complexes auxquelles ils sont confrontés avant de décider de la règle à appliquer, cherchant parfois à l'interpréter au mieux de l'intérêt de l'utilisateur. On pourrait multiplier les exemples. L'organisation fournit de moins en moins de repères stables aux salariés, conférant un poids accru à la qualité de la collaboration au sein de l'équipe et à l'investissement dans le travail (passage de la qualification à la compétence, qui implique non seulement savoir et savoir-faire mais aussi savoir être). Le risque est alors le développement des «appariements sélectifs»<sup>2</sup> conduisant les salariés à se sélectionner réciproquement. Dans cet univers incertain, «l'enjeu est non pas de se soumettre ou non à l'autorité mais de séduire, se faire coopter, entrer en interaction. L'échec du processus n'est plus acté par la punition, mais par l'exclusion, la désaffiliation», au point que «le savoir psychologique apparaisse comme le seul savoir pertinent pour comprendre la situation».

## LE DON DE SA PERSONNE

Le mal-être au travail est bien réel. Il ne tient pas en général à la transformation de l'encadrement en garde-chiourme : selon l'enquête «Reponse» du ministère du Travail, les salariés font plus confiance à leur encadrement qu'aux représentants syndicaux concernant leurs conditions de travail. La «lutte des places» a toujours existé, est-elle plus rude qu'hier ? Au contraire, les enquêtes «Conditions de travail» montrent que 80 % des salariés ont de bonnes relations avec leurs collègues et que l'entraide est bien réelle. Que le mal-être soit accru par des méthodes de gestion dont la mise en œuvre est facilitée par l'outil informatique est incontestable ; les exemples surabondent. La fixation des quotas de productivité (nombre d'amendes, de visas délivrés, de dossiers traités...) facilitant des comparaisons entre individus ou services sans tenir compte des contextes et surtout de la manière dont s'effectue le travail a des effets délétères. Le non-renouvellement mécanique d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite provoque des situations absurdes. Au cœur du problème, on trouve des organisations aux frontières incertaines, de moins en moins protectrices des individus, et un travail qui se transforme profondément. Moins prescrit en amont, il repose de plus en plus sur l'autonomie et l'intelligence des individus, ce dont on peut se réjouir. Mais son évaluation dépend d'indicateurs abstraits, dont la pertinence est souvent sujette à caution, ou de l'appréciation du destinataire final, toujours aléatoire. Les salariés ont enfin le sentiment, à juste titre, qu'ils donnent beaucoup sans recevoir de reconnaissance en contrepartie, les entreprises se contentant de prendre ce qui est donné. On peut cependant regretter de trouver sous le vocable de la souffrance au travail les dérives d'un discours psychologisant qui conforte les salariés dans l'idée que la réalité se réduit à la seule «représentation psychique du vécu» (Jean de Munck),

confinant le traitement du mal-être à des prothèses psychologiques sans s'attaquer aux causes qui le provoquent.

[...]

1. « *Bien-être et efficacité dans le travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapport fait à la demande du Premier ministre, La Documentation française, 2010.

2. Selon l'expression de Daniel Cohen, *Nos temps modernes*, Flammarion, 2000.

**PIOTET Françoise**, Sociologue

« Le piège de la souffrance au travail », *Projet*, 2011/4 n° 323, p. 23-31.

*Travail à faire :*

*Se référer aux consignes sur le support de l'écrit*