

Organisation du travail & Souffrance au travail

Introduction

Si on admet que le travail est une contrainte, il est potentiellement générateur de souffrance.

Mais de quelle souffrance ? En existe-t-il des indicateurs ? La souffrance est-elle toujours la même ?

Les témoignages (salariés, médecins, psychologues, inspecteurs du travail) et les analyses convergent : changements organisationnels et augmentation de la souffrance au travail à partir des années 80.

« Jamais les individus n'ont été à ce point évalués et sollicités à s'engager dans des projets personnalisés et à se projeter positivement dans l'avenir », au moment même où la société ne semble plus trop assurée de savoir où elle va. Cette osculation permanente et ce culte de la performance masquent une sourde angoisse face à des questions qu'on ne peut pas effacer : « la modernisation pour quoi faire ? A quel prix du point de vue des acquis sociaux et des finalités du vivre-ensemble ? Pour aller vers quel type nouveau de société ? » Le Goff, 1999, p. 121

1. Appréhender la souffrance au travail

1.1. Témoignages relatifs à la souffrance au travail

1.1.1. Nature de la souffrance au travail

A la souffrance physique s'ajoute la souffrance morale

Au delà, de la pénibilité du travail, les salariés souffrent de la mise en cause des façons de faire antérieures, du travail mal fait, ou pas tel qu'ils voudraient le faire, du manque de moyens qui les empêche de résoudre les problèmes et d'accomplir leur mission. Les situations caractérisées par l'absence de choix ou/et le harcèlement et, pour ceux qui occupent des fonctions intermédiaires, la répercussion des consignes auxquelles ils n'adhèrent pas, renforcent celle-ci.

Les souffrances dépendent du support hiérarchique, de la position dans la hiérarchie (intermédiaire ou exécutant), des contraintes et de la latitude dans la fonction. Enfin, la reconnaissance par la hiérarchie et les pairs est essentielle.

Le regard des autres, la dignité, l'écoute de la souffrance, le dialogue, le discours sur le travail sont des éléments importants qui rendent la situation des salariés des grandes entreprises relativement meilleure. En revanche, lorsque les salariés sont isolés, en l'absence d'organisation des salariés, ou lorsqu'ils sont directement confrontés à la souffrance (maisons de retraite, hôpitaux...), la situation est plus difficile.

1.1.2. Toile de fond

Le résultat est la seule logique. Les objectifs poussent donc à un management qui provoque le harcèlement, surtout « économique » (faire démissionner), et la désorganisation empêche les propositions. Le rapport de forces très défavorable contraint le salarié à accepter les mauvaises conditions. Alors que le chômage rend la souffrance indicible, les plans sociaux traumatisent pour longtemps les salariés des entreprises concernées : avant, l'angoisse pour tous ; pendant, la souffrance de ceux qui participent ; après, la culpabilité de ceux qui restent.

Les dispositifs normaux de protection (inspection du travail, médecine et psychologie du travail) ont des difficultés à tenir leur rôle : manque de moyens, multiplication de situations atypiques, dépendance des intervenants, contraintes (respect de l'objectif de productivité), obstructions (expertises), solutions mises en oeuvre pour résoudre les difficultés rencontrées par les salariés (stages de gestion du stress culpabilisant pour l'individu sans mise en cause de l'organisation ; démission pour inaptitude)

Finalement, trois grands axes de souffrance semblent se dégager :

- Pénibilité / nature et conditions de travail
- Ennui / répétitions, routines, parcellisation des tâches
- Souffrance psychologique / contrôle, pression : ce dernier aspect ayant pris ces dernières années une grande place.

1.2. Analyses de la souffrance au travail

1.2.1. Eléments qui peuvent montrer la souffrance et ses évolutions

Alors, que la difficulté à se rendre au travail conduit à une utilisation importante de médicaments, notamment d'antidépresseurs, les taux de Turn-over et d'absentéisme ne parviennent plus toujours à rendre compte de la souffrance. Pourtant, l'augmentation des accidents du travail et des suicides (en particulier sur le lieu du travail) est indubitable.

1.2.2. Travaux choisis qui abordent la souffrance au travail

Thomas Coutrot : Pression, responsabilité, caractère contradictoire des discours, perte de sens ; culpabilité ; dépossession, procédures, renforcement du contrôle, des objectifs.

Jean-Pierre Le Goff : Incompatibilité des discours, des objectifs et des réalités ; discours visant à transformer les salariés en « entreprise individualisée » => Inversion du contrat, prise en charge des décisions difficiles (impossibles) ; les paradoxes déstabilisateurs génèrent « la barbarie douce »

Christophe Dejourn : la souffrance de ceux 1) qui assument les innombrables tâches dangereuses pour la santé, 2) qui affrontent les risques, 3) qui ont peur de ne pas donner satisfaction, de n'être pas à la hauteur des contraintes de l'organisation du travail. La souffrance s'accroît parce que plus ils font d'efforts plus ils font souffrir leurs voisins. Ainsi, le rapport au travail se dissocie-il progressivement de la promesse du bonheur et de la sécurité partagés.

2. Souffrance et « banalisation de l'injustice sociale »

2.1. Constat & Questionnement

« Le développement du chômage et des inégalités avec l'augmentation de l'injustice et de la souffrance qui en résultent pour une partie de la population, ont un rapport direct avec le travail et son organisation. C'est autour du rapport au travail que se constitue la tolérance à l'injustice avec le consentement d'une majorité de nos concitoyens. Quand on mène des enquêtes sur le terrain, on se rend compte que la souffrance n'est pas que du côté des chômeurs mais qu'il y a aussi une souffrance incroyable chez ceux qui travaillent, une souffrance qui n'a rien à envier au passé. Ils souffrent de formes d'organisation discriminatoires, injustes, menaçantes. Ce système génère des injustices et des inégalités, tout le monde le sait mais personne, ou presque, ne le dit. Mais pour que ce " management à la menace " fonctionne, il faut la collaboration de beaucoup de gens. La peur apparaît chez ceux qui travaillent et la menace chez ceux qui dirigent. La peur a fait son entrée dans le monde du travail ordinaire : peur de la précarisation, que tout le monde ressent, et menace par une évaluation à la fois omniprésente et incompréhensible. » Dejours, 02-00, p. 1

2.2. Analyse

2.2.1. Tolérer l'intolérable ?

Admettre le discours économisciste sur le malheur, selon lequel la souffrance résulte d'une fatalité, conduit à s'y résigner, à dégager sa responsabilité, à ne plus la trouver injuste. Or, c'est précisément le sentiment d'injustice qui génère la solidarité. Finalement, la banalisation du mal permet de se défendre contre la mauvaise conscience issue de la complicité. Il s'agit donc de savoir **comment le mal est transformé en malheur**.

Ce projet s'appuie sur deux hypothèses : 1) depuis 1980, la société s'est transformée : atténuation de l'indignation et augmentation de la perplexité, des hésitations, de l'indifférence, de « la résignation devant l'injustice et la souffrance d'autrui » ; 2) la mobilisation est plus une « réaction contre l'intolérable plutôt qu'action vers le bonheur ». p.26-7

Si pour Christophe Dejours : « La « banalisation du mal » est un processus banal « sous-jacent à l'efficacité du système libéral [...] « La banalisation du mal passe par plusieurs chaînons intermédiaires. Chacun d'eux relève d'une construction humaine. [...] Ce « processus » peut donc être interrompu, contrôlé, contrebalancé ou maîtrisé, par des décisions humaines, qui impliqueraient bien entendu des responsabilités, elles aussi. » p. 23-4

2.2.2. Souffrance déniée

La souffrance à la fois ignorée, honteuse et indicible, conduit à processus affectif de défense. « De sorte que, en fin de compte, l'intolérance affective à sa propre émotion réactionnelle conduit le sujet à s'isoler de la souffrance de l'autre par une attitude d'indifférence – donc de tolérance à ce qui provoque sa souffrance. » Dejours, 2000, p. 58-9

La peur non seulement « casse la réciprocité entre les travailleurs » mais sépare toujours plus « ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas ». p. 68. Le zèle, ingrédient nécessaire à l'organisation, s'obtient par les gratifications et la reconnaissance mais aussi par la menace.

2.2.3. Mensonge institué

« Le discours officiel sur le travail et son organisation est donc, avant tout, construit pour servir une propagande visant l'extérieur de l'entreprise : le marché, les clients, etc. Mais il est en fait aussi construit, actuellement, pour servir des objectifs « à l'interne », ceux de la culture d'entreprise [...] ». p. 87-8

2.2.4. Acceptation & Rationalisation du mal

Banalisation du mal : « processus grâce auquel un comportement exceptionnel, habituellement entravé par l'action et le comportement de la majorité, peut être érigé en norme de conduite, voire en valeur. » p. 157

« La virilité, c'est le mal rattaché à une vertu – le courage – au nom des nécessités inhérentes à l'activité du travail. La virilité, c'est la forme banalisée par laquelle on exprime la justification des moyens par les fins. La virilité est le concept qui permet d'ériger le malheur infligé à autrui en valeur, au nom du travail. » p. 191

Un dispositif à trois étages : « Le premier étage est constitué par les leaders de la doctrine néolibérale et de l'organisation concrète du travail du mal [...]. Le profil psychologique le plus typique [...] la personnalité de type pervers ou paranoïaque [...]. Le deuxième étage est constitué par les collaborateurs directs, à proximité ou sur le terrain même des opérations. Les structures mentales sont très diverses. Leur unification, leur coordination et leur participation active sont obtenues par le truchement de stratégies collectives et d'idéologie de défense. C'est la défense ici qui est le ressort de l'engagement, et non le désir (stratégie collective de défense du cynisme viril). Enfin, le troisième étage est constitué par la masse de ceux qui recourent à des stratégies de défense individuelles contre la peur. L'unification de ces stratégies qui aboutit au consentement de masse à l'injustice, est assurée par l'utilisation commune des contenus stéréotypés de rationalisation qui sont mis à leur disposition par la stratégie de distorsion communicationnelle. » p. 181-2

Conclusion

« Ce qui est nouveau, ce n'est pas tant l'iniquité, l'injustice et la souffrance imposées à autrui par le truchement des rapports de domination qui lui sont coextensifs, c'est seulement le fait que ce système puisse passer pour raisonnable et justifié ; qu'il soit donné pour réaliste et rationnel ; qu'il soit accepté, voire approuvé, par une majorité de citoyens ; qu'il soit enfin prôné ouvertement, aujourd'hui, comme un modèle à suivre, dont toute entreprise devrait s'inspirer, au non du bien, du juste et du vrai. Ce qui est nouveau donc, c'est qu'un système qui produit et aggrave constamment souffrance, injustice et inégalités, puisse faire admettre ces derniers pour bonnes et justes. Ce qui est nouveau, c'est la banalisation des conduites injustes qui en constituent la trame. » p. 199

Pour aller plus loin :

Thomas Courtot, *Critique de l'organisation du travail*, Col. Repères, La Découverte, 1999

Christophe Dejours, *Souffrance en France - la banalisation de l'injustice sociale* - Col. Point, Seuil, 2000

Jean-Pierre Le Goff, *La Barbarie douce - la modernisation aveugle des entreprises et de l'école* - Col. Sur le vif, La découverte, 1999

Sciences humaines, N° 158, Mars 2005, dossier : *les nouvelles formes de la domination au travail*.

Le Monde Diplomatique, Mars 2006, n° 624, dossier : *l'avenir du travail, précarité pour tous*

Liens

Travail et Santé. Journal d'un médecin du travail : <http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3230,36-709997@51-633431,0.html>

Petits textes de Christophe Dejours / travail

<http://www.ac-versailles.fr/PEDAGOGI/ses/vie-ses/hodebas/Dejours0.htm>

<http://www2.cnrs.fr/presse/journal/2198.htm>

<http://www.regards.fr/archives/1998/199802/199802eve03.html>