

Ambiguïté du travail : entre émancipation, épanouissement et destruction

J. Cultiaux

Réseau interdisciplinaire d'action-formation ORCHIS
Université catholique de Louvain et Université de Namur

Bruxelles, 10 novembre 2012, colloque « Et au boulot... ça va ? »

Cette présentation abordera trois thèmes principaux

« La pénibilité du travail » :
quelques éléments généraux de compréhension.



« Le travail entre plaisir et souffrance » :
éclairages théoriques de la clinique du travail.



Intervenir sur la souffrance au travail :
Quelques pistes de réflexion

1. LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL : DU DISCOURS AUX FAITS

Bruxelles, le 10/11/2012

3

Emergence d'une préoccupation autour de la « souffrance au travail »

- Depuis une vingtaine d'années, le terme de « souffrance » accompagne régulièrement les analyses du travail et des évolutions du management.
- Cette généralisation indique une préoccupation accrue pour les questions de bien-être au travail...
- ... mais cela s'inscrit également dans un discours construit, entretenu et déployé :
 - par le succès des témoignages et de la « réalité médiatisée ».
 - par une abondante littérature scientifique ou généraliste.
 - par une production significative de films de fiction ou de documentaires.

Bruxelles, le 10/11/2012

4

L'usage de la notion de « souffrance » est sujet à quelques préventions

Ce discours (autour des questions de harcèlement ou de violence au travail, par ex.) contribue parfois à occulter certains faits :

1. Le travail est aussi source de plaisir et d'émancipation.
2. La souffrance psychique ne se substitue pas à la souffrance physique.
3. La souffrance psychique n'est pas propre à notre société hypermoderne.
4. La souffrance psychique n'est pas seulement un problème « psychologique ».

Bruxelles, le 10/11/2012

5

1. Le travail est aussi source de plaisir et d'émancipation

- Le travail est une activité centrale pour notre société :
 - Il fournit un revenu qui permet de consommer.
 - Il est la clé de voûte des mécanismes de solidarité.
- Le travail demeure une valeur centrale, même s'il est relativisé pour les générations les plus jeunes et si le *sens du travail* peut varier selon les individus.
- L'*expérience* que l'on a du travail va être différente en fonction du type de rapport qu'on entretient au travail :
 - Le travail est un simple moyen de gagner sa vie.
 - Le travail est une contrainte à vivre positivement.
 - Le travail est une opportunité de développement personnel.
 - Le travail est le cœur de l'identité.

Bruxelles, le 10/11/2012

6

2. La souffrance psychique ne se substitue pas à la souffrance physique

- La souffrance physique n'a pas laissé la place à une souffrance essentiellement éprouvée au niveau psychique et moral.
- Les troubles musculo-squelettiques (TMS), par exemple, sont loin d'avoir disparu :
 - La quatrième enquête sur les conditions de travail menée par le Fondation Dublin confirme que les TMS constituent le premier problème de santé au travail dans les 27 pays de l'Union Européenne.
 - 62% des travailleurs européens se déclarent exposés à des mouvements répétitifs, 46% déclarent travailler dans des positions douloureuses ou fatigantes, 35% manipulent régulièrement des charges lourdes.

Bruxelles, le 10/11/2012

7

3. La souffrance psychique n'est pas propre à notre société hypermoderne

- L'intérêt des chercheurs pour les formes de souffrance psychique ne provient pas de leur nouveauté.
- Elles ont existé dès la société industrielle voire antérieurement (voir les analyses marxistes sur l'aliénation).
- Il est également impossible de déterminer si elles ont effectivement gagné en importance : comment comparer diachroniquement des quantums de souffrance ?

Bruxelles, le 10/11/2012

8

4. La souffrance psychique n'est pas seulement un problème individuel

- La souffrance exprimée par certains individus au travail n'est pas seulement subjective et « individuelle » : est également objective et « sociale »
- Elle est liée à un contexte socioéconomique particulièrement rude.
- Elle est liée à un contexte idéologique inédit (exaltation de l'idéologie gestionnaire – Gaulejac 2005)...
- Elle se déploie au travers de nouvelles formes de management et est intimement liée aux conditions de travail.

Bruxelles, le 10/11/2012

9

L'intérêt de s'arrêter sur les phénomènes de souffrance au travail est doublement justifié

- Chercheurs et professionnels s'intéressent à cette notion et aux phénomènes qu'il recouvre pour deux principales raisons :
 - ✓ Les troubles psychiques liés à l'activité de travail sont devenus des phénomènes incontournables.
 - ✓ Ces phénomènes demeurent difficiles à nommer et à « diagnostiquer », d'où l'intérêt de les « comprendre ».

Bruxelles, le 10/11/2012

10

Les troubles psychiques liés à l'activité de travail sont devenus des phénomènes incontournables (1/2)

- Les résultats de la quatrième enquête sur les conditions de travail fournit les chiffres suivants :
 - Parmi les problèmes les plus fréquemment rapportés, les travailleurs européennes évoquent la *fatigue* (20%), le *stress* (18%), les *maux de tête* (12%), l'*irritabilité* (12%).
 - 5% des travailleurs européens se disent également victimes de *violence au travail*, qu'il s'agisse de pressions exercées par leurs supérieurs ou par leurs collègues.

Bruxelles, le 10/11/2012

11

Les troubles psychiques liés à l'activité de travail sont devenus des phénomènes incontournables (2/2)

- En Belgique, le nombre de personnes déclarées en incapacité de travail prolongée approche le chiffre astronomique de 250000 travailleurs (soit une augmentation de 33% en 10 ans). Une grande majorité de ces travailleurs invalides souffrent d'abord de troubles psychiques (34%) avant même les troubles musculo-squelettiques (29%).
- L'OMS considère que le stress deviendra, dans les prochaines décennies et au niveau international, la première cause d'incapacité de travail

Bruxelles, le 10/11/2012

12

Les phénomènes de souffrance psychique sont difficiles à nommer et à diagnostiquer

- Les troubles psychiques renvoient à une *sensation* et à un *sentiment* proprement humain.
- La distinction entre troubles physiques et troubles psychiques ne va pas non plus de soi (ex. TMS, maux de tête, fatigue...).
- « Dire » sa souffrance dans l'espace de travail comporte des risques.
- Cette difficulté à objectiver ces troubles (ainsi que leurs causes) a pour conséquences
 - Que les victimes renoncent généralement à en parler.
 - Que le diagnostic « passe à côté » des causes et se limite au symptôme.

Bruxelles, le 10/11/2012

13

2. LE TRAVAIL ENTRE PLAISIR ET SOUFFRANCE : APPORTS DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL

Bruxelles, le 10/11/2012

14

Souffrance et travail sont intimement liés...

- Etymologiquement, le travail renvoie au terme de *tripalium* qui désignait à la fois l'instrument de torture mais aussi le fait d'infliger une peine.
- Il est également, dans le récit de la Genèse, la punition infligée à Adam tandis qu'Eve sera condamnée aux enfantements douloureux.
- Plus proche de nous, le psychodynamicien du travail Christophe Dejours (1993 et 1998) considère également que *le rapport au travail est toujours, d'abord un rapport de souffrance.*

Bruxelles, le 10/11/2012

15

... mais plaisir et travail sont également indissociables l'un de l'autre

- Pour la plupart des gens, le travail ne se résume pas à cette idée de peine et de douleur.
- Le travail est porteur de plaisir et d'émancipation, s'il a un *sens* pour l'individu qui le mène.
- Ce sens est lié aux conditions de travail et, plus particulièrement, des conditions de reconnaissance que procure le travail et qui passe :
 - Par le salaire et les bénéfices matériels (sous une forme instrumentale ou symbolique).
 - A travers, les jugements d'utilité et de beauté que portent les supérieurs et les collègues sur notre travail.

Bruxelles, le 10/11/2012

16

Ce qui fait souffrir au travail : quelques apports de la psychodynamique du travail

- La souffrance au travail naît de la rencontre
 - d'un sujet porteur d'une histoire d'attentes et de désirs
 - et de conditions de travail néfastes.
- Trois causes principales de souffrance sont mises en évidence par C. Dejours :
 - La contrainte à mal travailler
 - La crainte de l'incompétence
 - L'absence de reconnaissance

Bruxelles, le 10/11/2012

17

Le manque de reconnaissance est la clé du malaise

- La reconnaissance oriente le sens de la souffrance.
- Cette reconnaissance peut provenir :
 - des responsables (jugement d'utilité)
 - des pairs (jugement de beauté)
- L'expression de cette reconnaissance ne va pas de soi.
- Elle peut être limitée :
 - Par l'individualisation du travail.
 - Par l'intensification du travail.
 - Par l'éloignement des cadres par rapport aux réalités de terrain.
- Redonner sens à l'effort et rendre possible une reconnaissance authentique du travail est une issue essentielle de toute intervention responsable sur la souffrance au travail.

Bruxelles, le 10/11/2012

18

3. INTERVENIR SUR LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : PISTES DE RÉFLEXION

Bruxelles, le 10/11/2012

19

Un contre-exemple : gestion des suicides professionnels chez France Telecom

- Des changements managériaux rapides et profonds ont été menés sans prévention ni participation des travailleurs.
- Ces changements ont contribué à isoler les travailleurs et à mettre en question le sens du « travail bien fait ».
- Face aux situations de détresse, la réponse de l'organisation a été essentiellement *individuelle*...
- ... et n'a donc pas permis une interrogation collective des conditions de travail.

Bruxelles, le 10/11/2012

20

Une erreur courante : penser qu'un individu qui « tient bon » est quelqu'un qui « va bien »

- Un individu qui « tient bon » n'est pas nécessairement dans une situation moins pénible que son collègue qui « craque ».
- Soumis à des conditions de pénibilité, les individus mettent en effet en place des mécanismes (individuels ou collectifs) de défense...
- ... mais en l'absence de reconnaissance, ces solutions demeurent de court terme et risquent même d'accentuer la pénibilité psychique du travail.
- Une médication irréfléchie et des solutions de court terme auront le même effet.

Bruxelles, le 10/11/2012

21

Reconnaître le lien entre pénibilités psychiques et conditions de travail

- Intervenir sur des situations de souffrance impose de s'affranchir de la conviction selon laquelle les individus eux-mêmes sont la clé d'explication des souffrances dont ils sont victimes.
- La personne qui « craque » ou qui « s'effondre » n'est pas une personne faible, au même titre que celle qui se blesse sur un outil n'est pas responsable de la dangerosité de ce dernier.
- La pénibilité au travail est liée aux conditions de travail et donc à une *expérience collective*.

Bruxelles, le 10/11/2012

22

En organisation, traiter la question pour et par le collectif et redonner sens au travail (1/2)

- C'est aujourd'hui la mise en retrait du lien social et de solidarité (par les effets combinés de l'individualisation et de l'intensification du travail) qui favorise les situations de souffrance.
- Intervenir sur les situations de souffrance implique nécessairement de renouer le lien social et de solidarité...
- ... et donc une intervention à travers (et non seulement sur) le collectif.
- « *Affirmer que le lien vaut mieux que le bien, c'est redonner sens à une conception de ma gestion réconciliée avec la société* » (Gaulejac 2005).

Bruxelles, le 10/11/2012

23

En organisation, traiter la question pour et par le collectif et redonner sens au travail (2/2)

- Les changements organisationnels sont souvent raisonnés en termes « rationnels » (coûts /bénéfices).
- Cette rationalité est toujours limitée.
- Cette rationalité diffère souvent de celle des opérateurs de terrain.
 - Qui doivent travailler dans un cadre de contrainte complexe (par ex. entre usagers, collègues et responsables).
 - Qui ont un autre point de vue sur l'organisation, vivent d'autres réalités et développent un autre sens du « travail bien fait ».
- Une contrainte « insensée » est toujours assimilée à une contrainte à mal travailler.

Bruxelles, le 10/11/2012

24

En cabinet, apporter une réponse aux demandes de l'individu

- Etre à l'écoute de ce que l'individu dit et de ce qu'il ne dit pas : que dit-il de ses conditions de travail et de reconnaissance ?
- Traiter le court terme mais être en mesure de lui proposer autre chose que des solutions individuelles ou chimiques : suivi psychologique, assistance, etc. (s'inscrire dans une dynamique interdisciplinaire)

Bruxelles, le 10/11/2012

25



Bruxelles, le 10/11/2012

26