

# Souffrance au travail

Jessica Ouraga

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente

**TRAVAIL EN ACTION**



**CDGAI**  
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



## Souffrance au travail

Auteure  
**Jessica Ouraga - CDGAI**

Concept et coordination  
**Marie-Anne Muyshondt - CDGAI**

**Collection Travail en action - 2011**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe  
Présidente du C.D.G.A.I.  
Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope  
legraphoscope@gmail.com

**TRAVAIL EN ACTION**

**Des réactions à nous communiquer,  
des expériences à partager,  
des questions à poser à l'auteur,  
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes  
et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B.4102 - Seraing  
Belgique

**Marie-Anne MUYSHONDT**  
Coordinatrice Education permanente  
**[marie.anne@cdgai.be](mailto:marie.anne@cdgai.be)**  
**[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)**

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

## Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### La collection Travail en action

Cette collection propose des publications abordant le thème général du «travail», champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel.

En crête ou en creux, le travail ou notre absence de travail s'impose dans notre société comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces... Il peut aussi bien être source de notre emprisonnement mental et physique qu'un terrain pour nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique de l'organisation du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles se proposent également comme des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention de démarrer ou renforcer des cheminements individuels et collectifs permettant de construire des issues possibles.

Pour choisir les thèmes de ces publications pédagogiques, nous avons écouté et questionné divers acteurs du secteur social et socioculturel de Liège et Bruxelles. Pour l'accueil qu'ils nous ont réservé la franchise de leurs échanges, nous remercions toutes les personnes rencontrées au détour de notre écoute de ces secteurs et territoires.



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	9
<b>Fiche 1</b> De plus en plus de gens perdent leur vie en la gagnant	10
<b>Fiche 2</b> Souffrir, sous toutes ses formes	13
<b>Fiche 3</b> Éléments fondamentaux de la souffrance au travail	18
<b>Fiche 4</b> Métamorphose de la contrainte	24
<b>Fiche 5</b> Harcèlement : un contre un et tous contre un ?	28
<b>Fiche 6</b> Burn-out : le don de soi peut nuire gravement à la santé	34
<b>Fiche 7</b> L'hyperactivité comme moyen de défense contre la souffrance	38
<b>Fiche 8</b> L'entreprise s'est institutionnalisée	42
<b>Fiche 9</b> L'évaluation du travail : objectif manqué	46

**Fiche 10**

La psychologisation des problèmes  
dans les organisations 48

**Fiche 11**

La souffrance de ceux  
qui travaillent avec la souffrance 52

**Fiche 12**

Le travail épanouissant :  
mythe ou réalité ? 55





# INTRODUCTION

La souffrance se manifeste sur nos lieux de travail sous de multiples formes. A travers l'insatiable demande de performances de nos organisations, un terrain fertile se crée pour maltraiter notre désir de travail. Il devient difficile de se protéger, de se confronter à des agressions peu perceptibles. La souffrance s'identifie le plus souvent par des manifestations physiques, pourtant on doit particulièrement être à l'écoute des ravages psychiques très préoccupants.

Lorsque le « mal-être » est identifié, nous tentons de « soigner » la personne. Nous sommes orientés vers une psychologisation des problèmes collectifs et alimentons une pathologie de la solitude, une désertion de la solidarité ; maux spécifiques à nos organisations actuelles.

L'analyse organisationnelle permet de souligner les pratiques favorables à l'émergence de cette souffrance.

Nous allons tenter de dénoncer ces ravages de l'ombre et d'en percevoir les mécanismes. Cette problématique se doit d'être considérée à un niveau collectif. Il est aussi primordial d'analyser l'organisation du travail à laquelle est soumis chaque travailleur aujourd'hui.

Nous sommes, en effet, convaincus qu'une possibilité de lecture, pour chaque homme et femme, de son contexte professionnel contribuerait à une compréhension de cette subtile menace et une augmentation de la solidarité, énergie nécessaire à l'être social que nous sommes.

# fICHE 1



## De plus en plus de gens perdent leur vie en la gagnant

Le travail occupe une place centrale, structurante dans notre vie ; nous allons à l'école pour nous préparer à un métier, nous faisons partie de ceux qui ont un job ou de ceux qui n'en n'ont pas. Il y a également les 'chanceux' ; ceux qui ont arrêté de travailler. Arrivées à 50 ans, de plus en plus de personnes rêvent du statut de prépensionné. Beaucoup sont pressées de terminer leur carrière, tout comme un grand nombre de personnes arrivent au week-end en soupirant 'enfin, c'est vendredi !'. Bien entendu, ceci ne concerne pas l'unanimité mais, son incroyable majorité, ne peut laisser indifférent.

«La pénibilité croissante du travail y transparaît, ainsi que le sentiment d'une dégradation inéluctable. Une bonne partie des salariés doutent d'avoir la force de supporter longtemps ses exigences. Ils ont peur de ne pas tenir sur la longueur. Les slogans qui se font entendre dans les cortèges le disent à leur façon : 'Mourir au travail ? Plutôt crever !', ou encore 'Une vie après le travail !'. Ils révèlent de façon inattendue ce qu'est devenu le labeur quotidien pour un nombre important de Français. Alors que les nouvelles technologies informatiques sont censées alléger les peines physiques, que plus des deux tiers des salariés appartiennent au secteur tertiaire et que la durée légale du travail n'est que de trente-cinq heures, voilà qu'apparaît une image lugubre de l'activité professionnelle, associée à la mort ou à la privation de vie.

Ce ne sont pas seulement les deux années supplémentaires qui nourrissent des représentations aussi tragiques. Les slogans actuels en rappellent d'autres, hurlés en d'autres temps :

‘Nous ne voulons pas perdre notre vie à la gagner !’ C’était en mai 1968 et, au cours des trois semaines de grève générale, les ouvriers, majoritaires dans les cortèges, exprimaient leurs aspirations à une autre existence. Ils apparaissent plus désespérés encore, comme le montrent la reprise explicite et le détournement, en cet automne 2010, d’une autre fameuse formule de 1968 : ‘Métro, boulot, dodo’ est devenu ‘Métro, boulot, tombeau».’

LINHART, D. 2010 «Métro, boulot, tombeau». *Le monde diplomatique*. Novembre 2010, p.18

Souffrir sur son lieu de travail est devenu commun ; ce mal s’est propagé et diversifié. Selon Christophe Dejours (2008), trois éléments permettent d’expliquer l’augmentation des troubles psychopathologiques et autres signes de malaises :

- ◆ La mise en place et la généralisation des techniques d’évaluation individuelle des performances. (Ce thème sera l’objet du chapitre 9).
- ◆ La recherche de la qualité totale.
- ◆ Le laisser-faire de l’Etat face aux dérives et non respect en matière de droit et protection de la santé au travail.

Cette réalité pose question pour les travailleurs actuels mais également pour la génération arrivant sur le marché du travail et les plus jeunes (ou ceux en étant exclus). Quelles sont leurs représentations du travail à travers leurs aînés ? Comment considèrent-ils le lien au travail ? Comment vivons-nous notre travail ?

## Réflexions

Comment nous représentons-nous notre contexte de travail, de vie avant notre premier contrat ?

Y a-t-il des éléments qui nous déçoivent ou au contraire que nous apprécions ?

Que peut-on mettre comme termes ou images derrière le mot 'travailler' ?

## Illustration

Une interview de Dominique Linhart, réalisée par l'asbl RTA est accessible via : <http://www.rta.be/intermag/index.php/entretien-filme-de-daniele-linhart->

## Bibliographie

- ♦ DEJOURS, Ch., *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard Editions, 2008
- ♦ LINHART, D., «Métro, boulot, tombeau». *Le monde diplomatique*. Novembre 2010, p.18



## fICHE 2

# Souffrir sous toutes ses formes

Chaque lieu de travail n'est pas associé au burn-out, harcèlement ou autre mal. Chaque travailleur ne réagit pas de la même manière face aux difficultés. Comment se fait-il que certains craquent ? Comment se fait-il que certains en arrivent à être malades du travail ?

Le travail en lui-même nous place face à des difficultés de toutes sortes : au niveau de la réalisation de la tâche, des relations avec la hiérarchie, les collègues ou autres personnes, à la manière dont le travail est organisé, ... Au quotidien dans le cadre du travail, chaque homme et femme tente d'équilibrer la souffrance ressentie et les moyens de s'en défendre. Cet équilibre n'est pas figé, le souci de s'y adapter est donc constant.

Il peut devenir douloureux de faire face à un élément mettant en péril notre bien-être, on tente donc de trouver une stratégie pour diminuer cette souffrance. Celle-ci peut prendre la forme d'un nouveau geste que l'on perçoit comme plus adapté, de mettre de côté ses craintes et de réaliser le travail malgré tout,...

Néanmoins, il arrive très souvent que la stratégie mise en place ne soit pas suffisante pour contrer ce mal. Cette stratégie peut également, elle-même, nous plonger dans une difficulté physique et/ou psychique. Ce qui veut dire qu'en tentant de se protéger, la personne met en place une solution qui la redirigera (tôt ou tard) vers la souffrance qu'elle tente de fuir.

## Voici les manifestations de la souffrance au travail

### « Les pathologies de surcharge<sup>1</sup>

#### **Les TMS (troubles musculosquelettiques), LER (lésions par efforts répétitifs), lésions d'hypersollicitation**

Ces pathologies existaient par le passé, mais étaient beaucoup moins fréquentes. Aujourd'hui, elles constituent dans tous les pays industrialisés un problème de santé publique. Cette morbidité accrue ne peut s'expliquer que d'une seule façon : par l'augmentation des contraintes de cadences et de productivité. On n'observe pas seulement ces pathologies dans les tâches taylorisées classiques, comme l'abattage des volailles en France, dans des conditions de travail qui rappellent celles des industries du XIX<sup>e</sup> siècle, mais aussi dans les tâches de bureau, comme chez les clavistes et les opérateurs de saisie de données. (p.19)

#### **Le Karôshi**

Il s'agit de la mort subite par accident vasculaire (hémorragie cérébrale le plus souvent, infarctus du myocarde parfois) d'hommes de 25 à 40 ans ne présentant aucun antécédent cardiovasculaire et aucun facteur de risque... sauf la surcharge de travail ! (p.20)

#### **Le burn-out**

En général, cette pathologie se manifeste par un déficit sthénique<sup>2</sup>, un découragement, une démotivation et des symptômes de dévalorisation de soi et de dépression. (p.21)

#### **Les affections post-traumatiques**

Au début, elles étaient le fait de travailleurs victimes d'accidents du travail – névrose traumatique, syndrome subjectif post-traumatique, sinistroses (Dejours et coll., 1986). (p.21)

1 Dejours, CH., *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard Editions, 2008

2 Terme qualifiant les individus au tempérament énergétique, qui ont du tonus, de la vitalité.

Avec l'apparition du chômage endémique chez les jeunes et du désespoir vis-à-vis de la société organisée, non seulement la petite délinquance a considérablement augmenté, mais les agressions de personnels sur leurs lieux de travail sont devenues banales et touchent de très nombreuses professions : infirmières des urgences, conducteurs d'autobus et de métro, agents de la Poste, caissières de supermarché, pompistes, enseignants des lycées et collèges, chauffeurs de taxi, gardiens d'immeubles, travailleurs sociaux, policiers, agents de l'ANPE, du Trésor public, des allocations familiales, de la Sécurité sociale, hôtesses d'accueil, etc. (p.21-22)

### ***Les violences pathologiques***

Elles sont sporadiques, mais sont tout de même de plus en plus fréquentes. Cette fois les agents ne sont plus les victimes de la violence. C'est parmi eux, au contraire, que certaines deviennent violentes dans le cadre de leur travail. (p.22) Enfin, et c'est sans doute ce qui est aujourd'hui le plus préoccupant : le retournement de la violence contre soi : tentatives de suicide et suicides sur les lieux mêmes du travail. (p.22)

### ***Les pathologies cognitives***

Elles ont été décrites beaucoup plus récemment. Elles consistent en troubles du cours de la pensée, troubles du jugement, régressions à des formes de raisonnement infantiles, troubles de la mémoire, et désorientation temporo-spatiale. (p.23)

### ***Le harcèlement moral***

Ce qui a changé, semble-t-il, c'est plutôt la passivité et l'absence de solidarité de la part des collègues de la victime du harcèlement, et la profonde transformation du sens de la justice dans le monde du travail. De sorte que les décompensations psychopathologiques consécutives au harcèlement ne sont pas seulement le résultat du harcèlement lui-même, mais la conséquence d'une pathologie de la solitude (p.25).»

## Illustration

La destruction (66min), chapitre du documentaire : «La mise à mort du travail» de Jean-Robert Viallet.

A travers ce documentaire, nous pouvons, dans un premier temps, avoir une illustration de ce que sont les TMS (environ 15 min). Marie Pezée, psychologue et psychanalyste, a fondé la première consultation spécialisée en souffrance au travail. Elle reçoit des personnes en difficulté envoyées par les médecins du travail. Nous pouvons écouter l'histoire d'une caissière de supermarché ayant des douleurs au bras et une ouvrière de production.

## Réflexions

*Parmi les fonctions que vous exercez, quelles pourraient être les situations qui pourraient solliciter de manière inadaptée votre corps ? (Pouvez-vous mimer ce geste ?).*

*Que se passe-t-il si vous avez mal pendant l'exercice (ou à la suite) de votre activité ?*

Pendant quelques minutes, un cadre supérieur parle de ses difficultés au travail et de ce qui lui semble la seule issue possible : le suicide.

## Réflexions

*Quels éléments peuvent amener cette personne dans une telle détresse ?*

*Si cette dame était votre collègue, comment vous comporteriez-vous ?*

*Quelles sont les aides disponibles pour des personnes dans cette situation ?*

La partie principale du reportage est consacrée à deux situations de harcèlement stratégique. C'est-à-dire la mise en place de stratégies, par la direction, afin de se séparer d'une partie du personnel, sans recourir à un licenciement, plus coûteux qu'une démission, ou un licenciement pour motif grave.



Cinq caissières affrontent leur employeur en justice pour des licenciements qu'elles estiment abusifs. Deux cadres racontent également leurs situations de violence au travail. Ces cas nous montrent cette triste banalisation du mal en organisation, la pression (directe ou indirecte à travers la peur de perdre son emploi, par exemple) mise sur un travailleur afin de faire du tort à un ou plusieurs de ses collègues. Comment faire face à la souffrance que l'on fait vivre aux autres ? Quelle réparation possible ?

## Réflexions

*Selon la défense des caissières, quels sont les éléments permettant de parler de harcèlement stratégique ?*

*Comment la chef caissière explique-t-elle sa participation et comment réagit Marie Pezée ? L'inspecteur du travail explique qu'il n'y a pas de patrons voyous mais qu'il faut voir l'ensemble d'un système ; quels sont les éléments pouvant amener à une telle situation ? Comment peut-on réagir si l'on constate que notre harceleur est également victime ?*

Le documentaire se termine avec les interactions d'un public et d'un groupe d'étudiants, en réflexion sur les possibilités d'action. L'un des étudiants en gestion explique que certaines méthodes de gestion (accessibles dans différents ouvrages de management) leur apprennent justement à isoler les personnes et à, ainsi, garder un personnel docile.

Une question amène une grande réflexion : pourquoi donnons-nous nos consentements à ces pratiques ?

## Bibliographie

◆ Dejours, Ch., *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard Editions, 2008

## Filmographie

◆ La destruction (66min), chapitre du documentaire : «La mise à mort du travail» de Jean-Robert Viallet.



## Éléments fondamentaux de la souffrance au travail

Les différents troubles cités précédemment se construisent autour de trois concepts fondamentaux en psychodynamique du travail : la souffrance, les défenses et la reconnaissance. Leur compréhension permettra de mieux cibler la forme et l'intensité du mal ressenti par les personnes.

### **Souffrance**

Lorsque l'on évoque la souffrance, on est à la recherche du vécu de la personne. Quel est le sens qu'elle lui donne ? Comment s'en défend-elle ? Quelles ressources arrivent-elles à mobiliser ? Qu'en est-il du positionnement des autres face à cette souffrance ?

### **Défenses**

«L'ensemble des connaissances, produites depuis trente ans dans le champ clinique du travail, démontre que la construction d'un rapport équilibré au travail, dans tous les sens du terme, n'est pas d'une hygiène de vie ou même d'une volonté individuelle mais dépend d'une synergie collective. Parler de souffrance en un sens psychodynamique signifie ne jamais perdre de vue que les gens sont loin de subir passivement la souffrance générée par les contraintes de l'organisation du travail, ils s'en défendent. Ces défenses orientent les façons de penser et d'agir en sorte d'éviter autant que faire se peut la perception de ce qui fait souffrir. (p.102) Les défenses agissent par des moyens symboliques : occultation, euphémisation, évitement, rationalisation, entre autres, qui modifient les affects, les pensées et les états mentaux.

Les défenses contre la souffrance dans le travail peuvent être individuelles, ce qui signifie qu'on peut les mobiliser sans le concours des autres. C'est le cas de l'auto-accélération sur les chaînes de montage qui vise à rendre supportables la monotonie et la répétitivité de la tâche et plus largement de l'hyperactivisme (Dejours, 2004). On peut alors s'interroger sur la fonctionnalité défensive du surinvestissement des cadres évoqués plus haut et se demander si, par hasard, l'absence de recul ne leur permettrait pas justement d'éviter de penser à ce qu'ils font, à comment ils le font et avec quelles conséquences. Les défenses peuvent aussi se structurer dans des conduites, des représentations et des règles partagées. On parle alors de stratégies collectives de défense (Dejours, 1980). Ces stratégies ont été d'abord identifiées dans les métiers à risque où les hommes étant majoritaires, ces stratégies se structurent autour du déni de la vulnérabilité et de la souffrance masculine, associé à un mépris des personnes qui expriment ou incarnent la fragilité (idéologie de la virilité, de l'excellence, de la performance). (p.102-103)»

Les risques que certains ouvriers prennent, notamment en ne portant pas le matériel de sécurité, ne seraient pas liés à l'absence de peur. Au contraire, ils savent qu'ils peuvent risquer leur vie, ils ont vu les accidents de leurs collègues, ils sont les mieux placés pour évaluer les risques. Mais s'ils devaient partir travailler chaque matin en ayant conscience de tout cela, ce serait trop pénible. Leur stratégie, qui n'est pas pleinement consciente est d'oublier tous ces risques, d'agir comme s'ils étaient invincibles car il serait trop douloureux de travailler en connaissance de cause. Les bizutages sur certains lieux de travail peuvent être expliqués à travers les stratégies de défenses. En effet, le nouvel arrivant, prenant connaissance du travail à réaliser peut déséquilibrer la stratégie de l'équipe. Afin de prouver qu'il n'alimentera pas la peur, déjà présente et camouflée, il devra faire lui aussi 'comme si de rien n'était'. L'image présentée est donc celle de personnes n'ayant peur de rien, or il s'agit bien ici, à travers ces actes, de se protéger des dangers imposés au travail.

Par contre, le jour où un accident se produit, il sera probablement reproché au travailleur de n'avoir pas respecté les consignes de sécurité. Certaines personnes auraient donc occulté les risques pour continuer leurs tâches et l'organisation leur en fera le reproche les ayant prévenus à travers un règlement de travail ou d'une campagne d'affichage de se prémunir contre ces dangers. Le travailleur pourrait donc se trouver démuné de son travail, de compensation financière et diminuer physiquement et psychologiquement.

Le monde ouvrier n'a pas le monopole de ces défenses. L'hyperactivisme est considéré ici comme une stratégie de défense que l'on peut retrouver dans toute profession (voir chapitre 7).

### **Reconnaissance**

«Si la reconnaissance joue en effet un rôle important dans la préservation de la santé, il s'agit d'un processus dynamique pour le moins complexe. Il convient de déconstruire une certaine représentation managériale de la reconnaissance qui voit en celle-ci un processus intersubjectif se résumant à des actes ponctuels d'encouragement, de gratitude ou de félicitations personnelles chaleureusement adressées par la hiérarchie, les collègues ou les clients. On comprend bien que, sous cette forme réduite au symbolique, la 'reconnaissance' puisse actuellement présenter un énorme avantage idéologique : elle apparaît gratuite et reposer, pour l'essentiel, sur les qualités humaines de l'encadrement de proximité encouragé à reconnaître ses troupes pour soutenir leur motivation au travail. Or la dimension affective de la reconnaissance peut aisément être manipulée et constituer un piège pour plus d'exploitation. Mais surtout, sans carotte pour faire avancer l'âne, une reconnaissance purement symbolique rencontre vite ses limites : le ressentiment des salariés et la déprime de l'encadrement. Mieux vaudrait encore ne pas être reconnu (avec l'espoir de l'être un jour) que reconnu de travers ou pour de mauvaises raisons. (p.106)

La 'vraie' reconnaissance du travail s'inscrit matériellement dans l'organisation du travail sous la forme des moyens qui sont accordés pour le faire avec soin. Ces moyens ne sont économiques qu'en partie. Ce qui est en jeu est aussi la considération du point de vue des salariés sur ce qu'ils font, comment ils le font et pensent devoir le faire. En d'autres termes, il est faux de penser que l'on travaille pour être reconnu. Nous cherchons plutôt à être reconnus pour travailler selon nos critères et nos valeurs. La valeur du travail – au sens éthique du terme, non utilitariste – n'est pas principalement conférée de l'extérieur par les autres. Elle dépend avant tout de ce qui est important pour nous, de ce qui compte, en fonction d'un tissu d'expériences qui ne se réduisent pas à celles du travail salarié. Bien qu'elle ne décide pas du sens de nos existences, bien qu'elle ne précède pas le sens de ce que nous faisons, la reconnaissance du travail est donc néanmoins cruciale dans la mesure où nous avons besoin que la valeur et la signification que nous conférons à ce dernier soient comprises et respectées pour conserver, ou mieux, pour améliorer les conditions de son exercice. (p.107)»

MOLINIER, P., «Souffrance, défenses et reconnaissance». Le point de vue du travail. Dans : D. Lhuillier ; F. Giust-Desprairies ; M. Litim (sous la dir. de) «*Risques psychosociaux*», *une nouvelle catégorie sociale ?* Toulouse, Nouvelle revue de psychosociologie, n°10, p. 99-110, 2010.

Nous ne pouvons pas prendre le raccourci qui est d'augmenter la reconnaissance (réduite au 'bonjour' et 'merci') pour diminuer la souffrance. Pascale Molinier a d'ailleurs proposé une définition de la reconnaissance. Il est vrai que le fait d'être reconnu sur son lieu de travail favorise une santé psychique mais le phénomène est complexe, il ne résout pas tout. C'est la souffrance pathogène qui ne pourra pas naître tant que la personne trouvera du sens dans ce qu'elle fait (Molinier, 2010). La situation devient critique car il y a en ce moment une association de la souffrance à l'absence de sens.

## Témoignage

*Psychologue de formation, je travaille dans le domaine de l'Outplacement, j'accueille les personnes suite à leurs licenciements, et les accompagne dans leurs recherches d'une nouvelle situation professionnelle. J'interviens également en entreprise pour d'autres activités se rapportant aux Ressources Humaines. Un grand nombre de personnes que j'accompagne critiquent la diminution de leur intervention dans le processus de fabrication. Leur contribution à la production ne se résume qu'à quelques gestes. D'autres me confient, leur déception de voir la dégradation de la qualité de ce qu'ils avaient l'habitude de réaliser. Certains soulignent les incohérences quant à ce qui leur était demandé.*

*Un homme travaillant dans le domaine qualité me rencontre suite à son licenciement. Il m'explique la situation : on lui a demandé de réduire les coûts et par conséquent de sélectionner des produits avec une moindre qualité. Il a accepté de le faire en ne dépassant pas une certaine marge afin de respecter la norme fixée. Lorsqu'on lui a demandé d'aller au-delà de cette limite, venant d'être élargie, il a marqué son désaccord. Ceci a entraîné une pression de la direction. Un malaise s'installe face aux clients qui lui ont toujours fait confiance. Cette situation se termine par son licenciement. Il l'a ressenti évidemment comme une profonde injustice car son travail était de surveiller la qualité, ce qu'il a fait. Son travail n'a donc pas été reconnu, malgré sa réalisation correcte.*

D'autres soulignent qu'il leur plaît de travailler car même s'il y a des imperfections, leur présence sur leur lieu de travail est porteur de sens. Peu importe le métier en question, si la personne sait pourquoi elle le fait, qu'elle est fière de montrer le produit fini. D'autres, à l'inverse, deviennent malades de ne pas être utile en étant mis sur une 'voie de garage'. C'est d'ailleurs ce que recherchent beaucoup de personnes devant trouver un nouveau travail ; faire quelque chose qui a du sens (voir chapitre 4).

## Réflexions

*Quelles sont les grandes difficultés auxquelles vous avez fait face dans votre travail et comment avez-vous fait pour ne plus en souffrir ou moins en souffrir?*

*Quand et comment vous sentez-vous reconnu au travail ?*

*Dans quelles conditions peut-on assimiler de la reconnaissance à de la manipulation ?*

*Quelle est l'utilité que vous donnez à votre travail ?*

## Bibliographie

◆ Molinier, P., «Souffrance, défenses et reconnaissance». Le point de vue du travail. Dans : D. Lhuilier ; F. Giust-Desprairies ; M. Litim (sous la dir. de) « *Risques psychosociaux* », *une nouvelle catégorie sociale ?* Toulouse, Nouvelle revue de psychosociologie, n°10, p. 99-110, 2010.

## fICHE 4

# Métamorphose de la contrainte

Suite à ces définitions de souffrance au travail, Marie-Anne Dujarier (2009), identifie trois éléments favorisant la présence de la souffrance au travail :

- ◆ La peur de perdre son emploi et l'acceptation des contraintes
- ◆ L'individualisation et la psychologisation au travail
- ◆ La financiarisation et agitation stratégique

Bien entendu, lorsque les emplois se font plus rares, la décision d'en quitter un ou d'en refuser favorise une situation précaire. De plus, certaines personnes ont déjà des difficultés à accéder au marché de l'emploi : les personnes d'origines étrangères, les travailleurs plus âgés, les femmes, ... Il y a aussi des dispositifs alimentant l'incertitude du lendemain, dont le plus célèbre est le travail intérimaire. La crainte de voir son activité sous-traitée est également présente. Ces différents paramètres placent l'individu dans une restriction du 'pouvoir agir'. Il laissera sous silence ses difficultés pour garder son emploi ou être employable.

« Tension sur l'emploi, individualisation et logique financière forment une toile de fond sociale sur laquelle peuvent venir s'ajouter trois situations organisationnelles spécifiques, susceptibles de provoquer de la souffrance.



## ***‘Ce n’est pas possible !’ : le travail réel mal mené***

(p.128)

C’est qu’ils reçoivent des injonctions idéales (qualité totale, satisfaction du client ‘roi’, productivité infiniment croissante...) qui, de surcroît, sont contradictoires entre elles. Or, déroger à l’une de ces prescriptions est sanctionné socialement : l’idéal est devenu exigible. Puisqu’il est impossible d’atteindre des objectifs idéaux, le travailleur sera toujours en échec. (p.129) Lorsque cette norme d’idéal concerne des activités relationnelles, la souffrance est plus aiguë encore : la caissière, le travailleur social comme le technicien informatique éprouvent leurs limites sous le regard du client fait ‘roi’ et dressé à exiger l’impossible. (p.129)

## ***Le travail d’organisation ‘en plus’***

Outre le travail productif, les salariés doivent faire face aux insuffisances, contradictions ou paradoxes de l’organisation du travail. (p.129) S’il y met du sien pour pallier les défauts organisationnels, il prend le risque de se voir reprocher un écart à la prescription. Lorsqu’un problème important surgit, il pourrait en être accusé, y compris devant le juge : il éprouvera alors le plus souvent une souffrance très vive d’être ainsi sanctionné pour avoir tenté de corriger les aberrations ou rigidités organisationnelles afin de satisfaire les clients ou usagers. À une charge cognitive importante, s’ajoute le sentiment d’injustice d’être sanctionné pour avoir été intelligent au travail. Répondre à des injonctions paradoxales (« Soyez autonome et créatif » et simultanément : « Soyez conforme aux prescriptions », par exemple) crée le risque d’être toujours potentiellement en faute. Alors, la peur affleure. (p.129)

## ***‘Ça n’a pas de sens !’ : le travail (mal) vécu***

Le sujet travaille toujours pour quelqu’un. C’est même souvent pour être en relation (effective ou imaginaire) avec cet autre, qu’il travaille. Un ressort fondamental du sens du travail, c’est le lien à l’autre, notamment dans l’espoir d’en tirer un sentiment d’utilité, de fierté ou une reconnaissance. Lorsque l’adresse change, le sens du travail est affecté.

Le phénomène est très sensible dans les organisations qui, en quelques années, ont demandé aux salariés d'adresser leur travail aux actionnaires plus qu'aux clients (ou usagers). (p.130)» 'Qu'est-ce qu'on nous fait faire ?' se demandent parfois les agents du service public lorsqu'on leur enjoint de changer leurs manières de traiter les usagers (malades, chômeurs, citoyens, élèves...) pour satisfaire à d'autres critères de 'performance'. (p.130) Sous la pression du chômage, le sujet peut être contraint de faire un métier ou une activité qui n'a pas de sens pour lui. (p.130)»

DUJARIER, M-A., «Une analyse sociologique des discours sur la souffrance au travail».

Dans : T. Périlleux, J. Cultiaux (sous la dir. de) *Destins politiques de la souffrance*, Erès « Sociologie clinique », p. 119-132, 2009.

À travers ces trois situations organisationnelles, nous pouvons comprendre que ce ne sont pas les conditions de travail en elles-mêmes qui alimentent la douleur, mais l'organisation du travail. Nous sommes actuellement dans une société sous l'emprise du culte de la performance (Ehrenberg, 2008). Chaque jour, nous devons utiliser au mieux notre savoir, savoir-faire mais également savoir-être au profit d'objectifs ambitieux. Notre implication est donc sollicitée au plus profond de notre être et il y a également plus de déception par rapport à notre manière de voir le travail, de nous rendre utile, à nos valeurs.

Le manquement à l'atteinte de ces objectifs idéaux place donc en échec notre personne 'Je n'ai pas su être comme ils l'attendaient.'

Nicole Aubert (Du système disciplinaire au système managérial : l'émergence du management psychique, 1994), explique que nous sommes actuellement dans un management psychique. C'est-à-dire qu'au début du siècle dernier, nous étions dans un management des corps avec Taylor. Il recherchait des 'hommes bœufs', travailleurs ayant les capacités physiques d'assumer la tâche.

Ensuite, avec Mayo, nous sommes passés à un management des cœurs. Le courant de l'époque était celui des relations humaines et tentait de comprendre la motivation au travail et la dimension affective. A présent les méthodes de management s'appliquent à trouver différentes manières d'amener la personne à faire ce qui est souhaité par l'entreprise sans 'contrainte explicite'.

Les dérives de ce management essentiellement basé sur la volonté que la personne s'implique 'librement' sont par conséquent d'augmenter les maux de type psychique.

## Réflexions

*Si une personne réalise qu'elle est en situation de souffrance au travail, quelles sont ses possibilités d'actions ?*

*Comment peut-on être amené à faire quelque chose qu'on ne souhaitait pas ?*

*Nous sommes engagés en partie par rapport à nos savoir-être et également évalués, comment interpréter un licenciement dû à un 'manque de savoir-être' ?*

*Si je n'arrive pas être engagé dois-je modifier mes savoir-être ?*

## Bibliographie

♦ Dujarier, M-A., «Une analyse sociologique des discours sur la souffrance au travail». Dans : T. Périlleux, J. Cultiaux (sous la dir. de) *Destins politiques de la souffrance*, Erès «Sociologie clinique», p. 119-132, 2009.



## Harcèlement : un contre un et tous contre un ?

Le harcèlement *moral* est défini par le législateur belge comme : «Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.»<sup>3</sup>

Le harcèlement *sexuel* est quant à lui défini comme : «Toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.»

3 Faulx D., Delvaux, S., Horion, E. 2006. «L'intervention avec les groupes et les équipes de travail en situation de souffrance relationnelle au travail : réflexions générales et méthodologies particulières». p15. Dans : *Agir sur les souffrances relationnelles au travail*. Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Le harcèlement sexuel au travail peut s'exprimer de trois manières :

1. La discrimination sur base du sexe, par exemple une attitude hostile et condescendante à l'égard des femmes ;
2. Une intention sexuelle indésirable, qu'elle soit verbale (appels téléphoniques, lettres, etc.) ou non verbale (contact physique, etc.) ;
3. Une pression avec menace à l'aide de moyens liés au travail (licenciement, etc.) pour contraindre une personne à accomplir ou à subir des actes sexuels.<sup>4</sup>

Lorsque l'on est témoin, acteur ou victime d'un harcèlement, il est difficile de comprendre comment cela a commencé et d'évaluer l'ampleur des dégâts.

### **Des phénomènes groupaux**

«Bien que les approches groupales aient été peu développées en comparaison des approches cliniques ou organisationnelles, quelques auteurs se sont penchés sur cette question et ont mis en lumière des éléments relatifs au lien entre dynamique du groupe et harcèlement moral au travail.

Plusieurs d'entre eux ont notamment montré, en s'appuyant sur le concept de bouc émissaire, que la victime présentait généralement une différence avec les autres membres du groupe, comme une différence de genre, de formation, d'appartenance religieuse ou nationale, d'appartenance culturelle, ou encore d'origine sociale.

4 *Ibid.* p. 17

Drinda, Engel et Litzenberger (1999) ont pour leur part argumenté que le harcèlement pouvait être facilité par des phénomènes groupaux comme la dissolution du sentiment de collectif dans un groupe et le fait que celui-ci soit dominé par les émotions de peur.

D'autres ont insisté sur le lien entre le fonctionnement des équipes et la présence ou non de phénomènes de victimisation dans l'organisation. Pour Weathley (1999), l'organisation sera plus résistante au harcèlement moral si les équipes de travail qui la composent se caractérisent par une capacité à reconnaître les apports de leurs membres et à respecter leurs idées et leurs expériences. Dans le même ordre d'idées, Leymann (1996) considère que les groupes qui ont la capacité à chercher des solutions concertées aux problèmes et qui développent une certaine homogénéité sociale ont plus de chance d'éviter que des conflits ne dégénèrent en harcèlement. (p.89-90)

Les études sur le bullying<sup>4</sup> en milieu scolaire se sont largement intéressées à l'impact de la dynamique du groupe classe sur la victimisation d'un enfant qui devient le bouc émissaire. Cependant, lorsque la thématique s'est centrée sur les adultes, la focale s'est dirigée vers l'organisation et les modes de management, laissant dans l'ombre la question groupale. Pourtant, (...) la dynamique des équipes et des groupes de travail joue un rôle majeur dans le fait de permettre, favoriser et entretenir des mécanismes de victimisation ou du moins de mise à l'écart de certaines personnes.

C'est pourquoi, comprendre la dynamique du groupe s'avère essentiel pour mener une intervention auprès d'une équipe de travail. Identifier les caractéristiques de cette dynamique des groupes et dans quelle mesure elle conditionne la situation de harcèlement ou de conflit constituera une étape importante dans le choix de la méthode d'intervention. (p.92)»

4 Bullying : harcèlement scolaire

A travers cet extrait nous pouvons constater qu'il y a des comportements particuliers qui peuvent se manifester en groupe. Seuls, nous n'aurions pas emprunté le même chemin. Dans tout événement au sein d'un collectif, il est intéressant de l'envisager d'un point de vue groupal, sans quoi nous risquons de ne rester qu'avec une partie du puzzle. Lors d'un harcèlement moral, la décision pourrait être prise de retirer la 'victime' de son service, par exemple. Cependant, comment interpréter l'attaque d'un autre bouc émissaire quelques temps suivant la mutation ? L'événement se répète avec une autre cible. Un malaise pourrait s'extérioriser à travers l'attaque de quelqu'un qui porte une différence non valorisée par le groupe. On se demande que faire avec la victime, mais que doit-on faire également avec le malaise ? L'intervenant a tout intérêt à posséder plusieurs angles d'approches de la problématique.

On parle également de peur, celle-ci nous fait faire des choses pour lesquelles, dans un premier temps, on n'arrive pas à suivre la logique. Nous l'avons vu à travers les stratégies de défenses collectives. Celles-ci peuvent retourner la peur du danger sur le lieu de travail vers un de nos semblables. En ce moment, il y a également d'autres peurs dont celle de perdre son emploi.

### **Un couple : «un pervers, une victime»**

«La notion de harcèlement produit le couple 'Un pervers, une victime' et semble, en renvoyant à une causalité uniquement psychopathologique, fédérer une vaste communauté du déni quant aux raisons profondes de l'aggravation de la souffrance au travail. Or, la montée en puissance des plaintes des victimes de harcèlement oblige à reposer la question de l'éthique dans le monde du travail : le harcèlement stratégique, le harcèlement institutionnel, la place faite aux 'pervers' dans l'organisation du travail corroborent, sinon un affaissement des valeurs, en tous les cas une banalisation du mal dans les actes civils ordinaires (Dejours, 1999) et, à l'évidence, l'intériorisation

des valeurs viriles d'une idéologie d'entreprise guerrière. En réponse, la plainte des victimes se construit autour de la notion de respect et dénonce les atteintes à la dignité, appelant à la réparation. Quelle réparation possible pour un emploi perdu ? Pour l'atteinte à la santé mentale et/ou physique ? Pour la perte du sens du travail ? Quelle réparation possible quand le couple 'pervers-victime' s'avère plus complexe que prévu dans sa construction et que le récit du harcelé met à jour sa participation passive au mieux, au harcèlement d'un autre avant le sien propre ? Quelle réparation possible quand le bourreau dénoncé s'avère pris dans une idéologie collective où lui-même doit faire avec la conservation de sa santé ? Quelle réparation possible quand tout un collectif de travail s'est acharné sur un de ses membres pour ne pas s'effondrer ? (p.190)»

Grenier-Peze, M. et al., «La notion de harcèlement dans le travail : réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail ?». *Travailler*. 2003/1 n° 9, p. 189-205.

Il est important en effet de se demander quel est le champ libre que nous laissons aux 'pervers' et la place laissée à la perversion. Notre société banalise actuellement le mal.



## Témoignage

*Une personne que j'ai accompagnée ne souhaitait plus travailler avec des 'requins', des personnes qui lui mettaient de la pression et s'emportaient en haussant le ton. Elle a pleuré de nombreuses fois dans les toilettes du bureau, seule. Même si ces comportements peuvent se dérouler en coulisse, nous pouvons tous identifier quelques éléments démontrant un comportement inapproprié. Que faisons-nous de cette réalité ? Cette communauté du déni ne se sent-elle pas concernée, est-elle aveuglée par la peur ?*

La difficulté est également de ne pas avoir d'adversaire vraiment identifié. Celui ou celle que je considère comme mon bourreau est peut-être lui aussi victime, comme l'explique Marie Pezé. Nous n'avons pas toujours conscience des enjeux auxquels sont confrontés nos supérieurs, de leur manque de marge de manœuvre, de leur volonté de bien faire en appliquant telle technique de management sans en avoir réalisé l'éventuel impact négatif.

Nous nous retrouvons chacun avec nos difficultés et nous nous retrouvons fort peu entourés pour les affronter.

## Bibliographie

- ◆ Faulx, D., Delvaux, S., Horion, E., «L'intervention avec les groupes et les équipes de travail en situation de souffrance relationnelle au travail : réflexions générales et méthodologies particulières». Dans : *Agir sur les souffrances relationnelles au travail*. Bruxelles, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006.
- ◆ Grenier-Peze, M. et al., «La notion de harcèlement dans le travail : réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail ?». *Travailler*. 2003/1 n° 9, p. 189-205, 2003.



## Burn-out : le don de soi peut nuire gravement à la santé

«Quoi qu'il en soit, le mode de sollicitation psychique très intense de ce management par l'excellence, s'il s'est montré efficace en termes de productivité pour l'entreprise, constitue un leurre pour l'individu. Si celui-ci peut avoir l'impression d'y trouver son compte tant qu'il s'adapte aux exigences de l'entreprise, le problème se pose quand, pour une raison quelconque (baisse de performance, difficultés personnelles, restructuration...), la personne ne convient plus à l'entreprise, soit parce qu'elle ne parvient plus à suivre le rythme, soit parce qu'elle n'arrive plus à conserver le mode d'investissement très passionnel qui lui est demandé. Habituee à travailler de façon très intense et à s'investir énormément, elle ne reçoit plus alors les gratifications et la reconnaissance auxquelles elle était accoutumée et, dans les cas où s'était opérée, entre l'individu et l'entreprise, une symbiose trop grande, lorsque le Moi<sup>5</sup> de l'individu avait fini par fusionner en quelque sorte avec l'idéal de l'organisation, on assiste alors à ces phénomènes de dépression brutale où la personne 'craque', parfois soudainement, parfois en plusieurs étapes. Le phénomène est particulièrement intense chez les individus pourvus d'un Idéal du Moi<sup>6</sup> très élevé qu'ils ont investi tout entier dans une cause ou une entreprise qui, lorsqu'elles se révèlent impossibles à atteindre ou à satisfaire, laissent l'individu 'pompé', vidé, consumé par cet immense don de soi dont il perçoit tout à coup l'inutilité et la vanité. C'est le phénomène bien connu du burn-out qui laisse la personne 'ravagée' de l'intérieur comme par un incendie, écrasée par la chute de son Moi idéal<sup>7</sup>, identifié à l'idéal organisationnel.

Cependant, les avancées d'une mondialisation de plus en plus effrénée, avec des exigences toujours plus poussées de rentabilité et de réactivité, ont en quelque sorte gommé l'habillage idéologique qui voilait la violence des rapports économiques et permettait aux individus de projeter leur idéal professionnel sur l'entreprise. C'est donc un visage beaucoup plus rude, sans la médiation d'aucune idéalisation possible, qui se fait jour désormais. Ce n'est plus la projection de son idéal personnel sur un idéal d'entreprise qui vient dorénavant au premier plan, c'est l'impératif d'être «hyper-performant» dans un contexte où la projection dans l'avenir s'est effacée devant la nécessité d'une hyperréactivité dans l'immédiat.(p.347-348)»

Aubert, N., «Hyperperformance et combustion de soi». *Etudes*, 2006/10 Tome 405, p. 339-351, 2006.

Quand on pense au burn-out, on a peut-être l'image d'une personne faible, qui n'a pas assez de force psychologique pour affronter le quotidien au travail. Néanmoins, en considérant les informations précédentes, on pourrait se demander s'il ne s'agit pas pour le corps de l'individu d'un ultime recours pour dire 'stop', 'ça en est trop' ? Le burn-out ne pourrait-il pas être une porte de sortie pour préserver d'une souffrance plus grande sur le lieu de travail ?

5 Le moi représente à la fois le conscient et l'inconscient. Il est en lien avec l'identification et le narcissisme.

6 L'idéal du moi va choisir les valeurs auxquelles la personne aspire pour être l'individu qu'elle souhaite, selon Freud.

7 Freud a introduit le « moi idéal » et il est utilisé pour désigner l'objet des premières satisfactions narcissiques, notre état dit « de toute puissance ». Notre vision idéale de nous-mêmes.

Il est vrai que l'on peut avoir des difficultés à comprendre un collègue en situation de burn-out. Il n'a pas de blessures physiques apparentes, ça semblerait être une grande fatigue. L'incompréhension peut être alimentée par le fait que l'on réalise des tâches identiques. 'Pourquoi lui a-t-il craqué alors que nous faisons le même boulot ? Si moi je fais l'effort d'accomplir mes tâches, il pourrait en faire autant.' D'ailleurs, nous pouvons parfois être surpris de découvrir des personnes, d'ordinaire très dynamiques, en détresse psychologique. L'investissement intense, l'impression qu'ils peuvent surmonter n'importe quel défi est parfois un masque qui cache de profondes blessures d'avoir trop forcé, de n'avoir pris le temps pour des blessures plus légères et d'avoir fermé les yeux sur l'invasion de cette souffrance.

## Réflexions

*Comment identifier la limite entre l'investissement et un terrain fertile pour le burn-out ?*

*Comment parle-t-on d'une personne qui s'absente pour un burn-out ?*

*Utilise-t-on, d'ailleurs, le mot « burn-out » ?*

*Comment se passe le retour au travail de cette personne ?*

## Illustration

«DE BON MATIN» de Jean-Marc Moutout, drame sur le harcèlement moral au travail.

Avec Jean-Pierre Darroussin, Valérie Dréville, Laurent Delbecq, Yannick Renier, Xavier Beauvois (2010).

Pour visionner le trailer et prendre connaissance du synopsis : <http://www.obrother.be/fr/films/de-bon-matin>

«Le dernier film de Jean-Marc Moutout nous plonge dans une certaine actualité qui représente un malaise de plus en plus profond en Europe : le harcèlement moral, le conflit et la violence au travail, le stress, le burn-out. Il illustre très bien ce triste phénomène qui touche beaucoup d'entre nous. Ces comportements destructeurs qui au final, décentrent

l'homme de lui-même, de ses valeurs, sa famille,... Il pose les questions de la place que tient le travail dans nos vies : jusqu'où peut-on accepter les choses? Quand faut-il s'arrêter ? Que reste-il du bien-être et de l'épanouissement dans une société consumériste de plus en plus exigeante ?

Lundi matin, Paul Wertret, cinquante ans, se rend à la Banque Internationale de Commerce et de Financement, où il est chargé d'affaires. Il arrive, comme à son habitude, à huit heures. Il s'introduit dans une salle de réunion, sort un revolver et abat deux de ses supérieurs. Puis il s'enferme dans son bureau. Dans l'attente des forces de l'ordre, cet homme, jusque là sans histoire, revoit des pans de sa vie et les évènements qui l'on conduit à commettre son acte.»

Ce film, outre son caractère fort et prenant est un véritable outil pouvant toucher les personnes souffrant de malaises psychosociaux liés au travail mais aussi tous ceux qui travaillent dans la prévention.» (O'brother Distribution)

En appui d'un débat après ce film, nous vous recommandons l'ouvrage de Marie Pezé, et plus particulièrement la «liste des pratiques organisationnelles potentiellement pathogènes» (p. 187- 191). Il vous permettra d'analyser avec une plus grande finesse les éléments plongeant cet homme dans la détresse sur son lieu de travail.

PEZE, M., Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. *Journal de la consultation «Souffrance et travail»* 1997-2008. Paris, Flammarion, 2010.

## Bibliographie

◆ Aubert, N., «Hyperperformance et combustion de soi». *Etudes*, 2006/10 Tome 405, p. 339-351, 2006.

## fICHE 7



# **l'hyperactivité comme moyen de défense contre la souffrance**

«Nous faisons l'hypothèse que l'hyperactivité au travail, comme réponse volontaire à l'exigence du milieu de travail, correspond à une quête identitaire impliquant une construction narcissique de soi, et repose au départ sur l'idéal 'normal' d'un projet de vie et de travail stimulant et créateur. C'est sur cette base qu'un appel à l'excellence prend toute sa force, et toute sa fragilité aussi. En effet, la combinaison de pressions vers l'excellence et d'une quête idéale de réalisation de soi est vite confrontée aux désillusions du mythe et de l'idéologie néoproductiviste, et au leurre d'un individualisme autosuffisant. Très vite, l'investissement important dans le travail devient excessif, dans des conditions qui très souvent ne reposent plus sur des conditions structurantes de travail. C'est ce que nous avons constaté dans les études menées auprès de militants syndicaux, d'artisans de la télévision, de dirigeants, de chercheurs universitaires. Cela s'exprime en particulier dans ce que nous avons pu relever comme étant des idéologies défensives de métier : pour des militants syndicaux, être un bon militant, c'est être fort malgré tout ; pour les artisans de la télévision, c'est assurer dans l'éphémère des performances constantes ; pour des cadres, c'est répondre à l'excellence pour rencontrer des exigences indiscutables ; enfin, pour des chercheurs, c'est poursuivre toujours davantage les réalisations de recherche et de diffusion de leurs travaux. (p.147-148)

Alors, la pathologie n'est plus très loin. La fatigue ne peut plus être vaincue par le repos. Les ruptures d'investissement se préparent. Les clignotants rouges sont ceux de la perte de solidarité et d'un travail collectif ; d'un sentiment d'impuissance personnelle et collective à changer ; d'un doute grandissant sur la valeur de son travail. (p.148)»

RHEAUME, J., «Sociologie clinique de la souffrance au travail : du psychique au social». Dans : T. Périlleux ; J. Cultiaux. *Destins politiques de la souffrance*. Erès «Sociologie clinique», p. 139-158, 2009.

Une personne a besoin de répondre à ses besoins dont celui de s'accomplir, de se réaliser. Le contexte de travail peut permettre d'y répondre. Grâce à nos compétences, nous réalisons des tâches qui permettront d'alimenter notre désir d'être utile, voire de faire quelque chose de beau. De plus ce comportement sera le plus souvent valorisé, la personne est 'enfin reconnue' pour ce qu'elle fait. Parfois on sera même équipé, récompensé par du matériel (ordinateur, téléphone, etc.) qui nous aidera à accomplir ces activités.

Cet investissement devient inquiétant lorsque cela devient une addiction, ressemblant à une boulimie, on ne peut rester sans rien faire, sans challenge, sans en faire toujours plus. On parlera même de 'workaholique'. Le travail, sous forme de drogue, est accessible pour la plupart d'entre nous.

## Témoignage

*Une personne me parlait de son mari, ouvrier, qui travaillait tellement que, la fin de l'année arrivée, il était obligé de prendre tous les congés dont il n'avait pas encore bénéficié, ce qui le démoralisait. Cependant, sa fille venant d'acheter une maison, il allait profiter de ses congés pour aller faire des gros travaux chez elle. Jusqu'ici, rien de vraiment inquiétant, si ce n'est que lorsqu'il n'avait rien à faire, par exemple être assis devant la télévision, son épouse lui trouvait un teint gris, il manquait d'appétit et souffrait de certains maux que différents médecins n'avait pas encore su diagnostiquer. Serait-il en manque... de travail ?*

## Témoignage

*Un patron d'une petite entreprise m'expliquait également qu'une de ses employés arrivait à faire l'impossible, c'est-à-dire qu'elle arrivait à traiter une charge énorme de dossiers contrairement à ses collègues. Elle présentait un grand état de fatigue et anticipait le fait qu'elle allait sûrement devoir reprendre les dossiers d'autres collègues. Cet employeur était donc inquiet de voir cette employée souffrir de surcharge de travail. Surtout qu'en dehors du travail elle était également très (trop) active.*

Les patrons, indépendants et responsables ont parfois du mal à comprendre que le travail est à consommer avec modération. En effet, d'origine japonaise, le karoshi nous rappelle que des personnes sont mortes subitement avec pour seule cause, l'excès de travail.

Nous pouvons également nous attarder sur le secteur associatif. Beaucoup considèrent que ceux qui travaillent dans ce domaine le font par amour du métier, que ce n'est certainement pas pour l'argent. Il y est normal de ne pas compter ses heures, de revenir donner un coup de main en dehors des heures officielles, de ne pas trop demander car les moyens sont faibles et de se donner corps et âmes pour la cause défendue par l'organisation. Le don de soi fait partie de la culture d'entreprise. Vous pourrez donc comprendre aisément que le jour où un des salariés tombe, il tombe de très haut. D'autant plus que les exigences, délais ou autres contraintes n'ont plus rien à envier au secteur privé (voir chap 8).

Comme Jacques Rhéaume l'a souligné, ceci est encore un exemple de défenses de personnes travaillant dans ce domaine. Se défendre contre toutes ces missions impossibles qui nous sont confiées mais également pour préserver l'image de soi que l'on souhaite avoir et partager.



## Réflexions

*Quelle est la description d'un 'bon' professionnel dans votre domaine ?*

*Comment réagissez-vous lorsque vous réalisez que le défi ambitieux qui vous est confié, se révèle une mission impossible ?*

*Quittez-vous le travail en y laissant vos tâches et réflexions ?*

*Lorsque vous êtes en congé, avez-vous certains liens avec votre travail (accessible par téléphone, possibilité de retourner au boulot, ...) ?*

*Votre travail vous suit-il dans votre sommeil ?*

## Bibliographie

- ◆ Rheume, J., «Sociologie clinique de la souffrance au travail : du psychique au social». Dans : T. Périlleux ; J. Cultiaux. *Destins politiques de la souffrance*, Erès «Sociologie clinique», 2009, p. 139-158, 2009.

## fICHE 8



# l'entreprise s'est institutionnalisée

«Dans notre civilisation occidentale, les institutions classiques favorisant la régulation sociale se sont dégradées : la famille (bien qu'elle connaisse un regain de vigueur), l'Église, l'armée, l'État, n'assurent plus convenablement leur mission d'orientation et de guide. L'entreprise qui n'avait été durant longtemps qu'une organisation, c'est-à-dire le simple lieu du travail productif, devient un des pôles privilégiés de la civilisation, l'élément fondamental de la régulation, et se met à exporter son modèle vers les autres institutions. (p.65)

Mais l'entreprise n'exercerait qu'une emprise insuffisante si elle ne se dotait pas d'un système imaginaire commun. Aussi met-elle en œuvre une représentation d'elle même, comme toute-puissante, comme bénévolante, représentation qui a force de loi et qui doit être partagée par l'ensemble de ses membres. (p.66)

S'ils ne cèdent pas à la passion amoureuse ou s'ils ne font pas suffisamment semblant de se conduire ainsi, ils seront sacrifiés sur l'autel de la rentabilité. (p.67)

Pourquoi une telle 'servitude volontaire' ?

Pour plusieurs raisons. La première, de loin la plus importante, réside dans le fait que nous sommes en train de passer d'une civilisation de culpabilité à ce que Ruth Benedict, dans son livre sur le Japon, avait si bien nommé 'civilisation de la honte'. Une civilisation de la culpabilité met en son centre l'individu, avec son tribunal intérieur, qui se définit par rapport à ses idéaux choisis ou acceptés lucidement.

Une civilisation de la honte, quant à elle, donne la primauté au regard de l'autre (amis, collègues, supérieurs) sur soi. Il ne s'agit donc pas pour l'individu de se juger lui-même mais d'être jugé par les autres. (p.67-68)»

Lorsqu'Eugène Enriquez évoque un système imaginaire commun, il souligne le désir de l'entreprise d'amener l'individu à intérioriser le souhait de s'investir. Comme nous l'avons vu précédemment, il est douloureux de s'adonner à une tâche qui ne fait pas sens pour nous. L'organisation souhaite donc avoir une image qui répond à ce besoin de sens. Elle fait la promotion de l'idée qu'on ne récupérera plus, d'une manière ou d'une autre, notre investissement. Malheureusement, cette possibilité de R.O.I. (return on investment) n'est pas aussi équilibrée. En effet, en cas d'obstacle, le poids de l'individu peut se révéler bien maigre face aux objectifs de l'organisation. Eugène Enriquez explique que même la personne la plus fidèle à son entreprise sait que le jour où ses performances diminueront, qu'elle laissera voir une faille ou que l'entreprise sera en 'mauvaise santé financière' ; les risques seront grands qu'elle perde son emploi. Ceci étant dur à réaliser, elle construit ses œillères avec des illusions.

Bien entendu, certains bénéficient de relations équitables et de compensations, mais il y a malheureusement peu d'élus. De plus ce système de fonctionnement colonise d'autres secteurs.

«Lorsque j'ai eu l'occasion de prendre connaissance des travaux consacrés par Jean-Pierre Le Goff à la modernisation (sauvage) des entreprises et à l'importation (qualifiée de barbare) de ses méthodes dans le champ de l'enseignement, je n'ai pu que me dire 'enfin, quelqu'un qui l'a vu, et qui a vu juste!'.

Les constats posés par l'auteur étaient (pour en donner un résumé très simplificateur) les suivants :

- ◆ une révolution culturelle permanente est imposée aux individus, sommés d'être «autonomes/responsables/réactifs/motivés» au travail comme dans leur vie;
- ◆ les compétences et performances de chacun sont évaluées en continu, y compris le 'savoir-être', qui relevait auparavant d'une zone privée et libre;

◆ chacun est dès lors invité à être 'l'acteur de son propre changement', ce qui constitue une responsabilité impossible à assumer. (p.1)

Pensons au modèle 'qualité' qui tente de pénétrer le secteur du handicap et de la santé mentale, sans que l'on mesure l'écart entre un modèle de 'maîtrise des process' et un travail avec la maladie et la souffrance. (p.4)

Le rapport des services publics et des associations se règle de plus en plus sur le mode désuet des 'plans quinquennaux', que les associations doivent dresser en termes d'objectifs/moyens/résultats observables, sans oublier d'employer des méthodes ascendantes et de répondre à la demande de partenaires (ce qui est strictement improgrammable). Le cas le plus criant est l'imposition de la 'méthode' du 'cadre logique', dont l'appellation même montre que pour ses concepteurs il n'y a point de salut possible en dehors de parfait délire technocratique. On ne sera que modérément surpris d'apprendre que cette 'méthode' est imposée aux ONG, et, depuis peu, par le Fonds social européen... (p.4)»

BLAIRON, J., «Les conditions d'une invasion continuée». *Intermag*, octobre 2007.

Alors que beaucoup de personnes s'étant dirigées vers le domaine non-marchand ont tenté de fuir le fonctionnement de l'entreprise, ils se retrouvent à présent rattrapés. Ce qui faisait sens n'est plus à l'ordre du jour. On peut d'ailleurs se poser des questions sur les missions de certains organismes, comme ceux accompagnant les demandeurs d'emplois. Il était demandé à ces institutions d'aider les personnes sans travail. Ce rôle de support s'est à présent muté dans un rôle de contrôle, certains parlent même de 'chasse aux chômeurs'. Comment s'allier à une telle redirection des objectifs ?

Surtout que ceux-ci peuvent entraîner des situations incohérentes par rapport aux missions que le collaborateur s'était fixé. Des primes sont parfois accordées dans certaines

institutions suite aux placements de demandeurs d'emploi. Ces derniers peuvent donc être poussés à retrouver une situation même si celle-ci ne leur convient pas. Nous revenons aux contraintes orientant les personnes vers la souffrance au travail (voir chapitre 4) ; ceux-ci reçoivent même une pression de leurs accompagnateurs. Ou dans d'autres cas, on oriente les personnes vers des formations, les sortant ainsi de certaines statistiques. Leur projet professionnel est peut-être inexistant mais il vaut mieux, pour les statistiques, avoir une population en formation continue qu'une population de chômeurs. Maintenant, c'est un autre problème pour les formateurs qui se retrouvent face à des groupes n'ayant aucun intérêt pour le thème de la formation. Ces premiers souffriront peut-être du travail mal vécu que Marie-Anne Dujarier évoquait précédemment. La souffrance circule dans les rouages bien huilés de notre société.

## Réflexions

*Quelle est la place qu'occupe le travail, votre entreprise au sein de votre famille ?*

*Votre organisation a-t-elle un slogan, des valeurs ? Y adhérez-vous ? Sont-elles d'application ? Comment ont-elles été définies ?*

*On dit souvent que l'entreprise c'est comme une famille, comment ces liens se sont-ils créés ? De quelle nature sont ces liens ?*

*Les missions de votre organisation ont-elles changé depuis que vous y travaillez ? Comment cela se traduit-il au quotidien ?*

## Bibliographie

- ◆ Blairon, J., «Les conditions d'une invasion continuée». *Intermag*, octobre 2007.
- ◆ Enriquez, E., «Violence du pouvoir» La violence subtile dans l'entreprise, *Sud/Nord*. 2005/1 n° 20, p. 59-69.



## L'évaluation du travail : objectif manqué

Comme Christophe Dejours l'évoquait précédemment, un des éléments qui favorise l'augmentation des souffrances pathologiques au travail est l'application des évaluations individuelles des performances. Il s'agit donc des évaluations réalisées, souvent de manière annuelle, avec le supérieur hiérarchique, son N+1. C'est pour les deux parties le moment de voir ce qui fonctionne plus ou moins bien, de fixer les prochains objectifs et parfois, d'accorder la rémunération en conséquence (dans le secteur marchand). Le temps est venu de faire le point sur ce que fait le travailleur.

«Toutes ces tâches requièrent une mobilisation subjective du travailleur dans des registres invisibles parce que relationnels, voire intersubjectifs. Les économistes parlent à ce propos de 'tâches immatérielles', ce qui souligne l'invisibilité déjà commentée du 'travailler' effectif. Or, il n'y a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire, l'ingéniosité de l'agent, d'une part, et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'usagers reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers traités, d'autre part. Il arrive même souvent que les tâches qui impliquent le plus d'effort soient celles dont les résultats matériels sont les moins flatteurs. (p.32) Les bilans de compétences, le portefeuille de compétences, toutes ces notions reposent sur l'hypothèse selon laquelle il serait possible d'identifier les compétences isolément ou à distance du travail. De fait, l'évaluation des compétences dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit. Or, l'analyse clinique du travail montre qu'on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni a fortiori évaluer, une compétence sans en passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise. (p.36)»

◆ Dejours, Ch., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003.

Dans ce cas, que fait-on durant ce moment d'évaluation si ce n'est pas évaluer le travail réalisé ? Comment se fait-il que cette activité, devenue classique en management, augmente la souffrance au travail ? Est-ce parce qu'on parle plus des savoir-être que du savoir et savoir-faire ? Alimenter-on, à travers cet acte, notre civilisation de la honte ? Ne détruisons-nous pas le semblant de reconnaissance qui était en ébauche ?

Il arrive, en effet, que la personne évaluée sorte de son entretien avec un sentiment d'injustice en se disant 'Comment peut-il m'évaluer alors qu'il ne sait même pas ce que je fais ?' A quoi bon les 'Merci pour ton travail' des mois précédents ? De quel travail parle-t-on ?

Les personnes menant cet entretien ne comprennent pas toujours, que malgré l'absence de remarques négatives, la personne soit déçue. Ce type d'entretien est parfois un concentré de paradoxes et d'absurdités. Une triste vitrine de la perception de nos supérieurs.

De plus,, les remédiations qui sont quelquefois proposées, exigent de la personne de persévérer dans l'atteinte d'objectifs parfois impossibles ou encore d'être 'coaché' afin de faire face à 'leur problème', sans qu'il n'y ait de réflexion sur l'institution elle-même.

## Réflexions

*Comment se déroule l'évaluation dans votre organisation ? Est-ce un moment d'échange que vous appréciez ? Pourquoi ? Quel est votre souvenir le plus agréable et le plus désagréable concernant vos évaluations ?*

## Bibliographie

◆ Dejours, Ch., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003.



## La psychologisation des problèmes dans les organisations

«On a une sorte de discours qui tend vers la psychologisation en même temps des problèmes dans l'entreprise. Si vous n'êtes pas satisfait, si vous trouvez que ce n'est pas comme vous le souhaitiez : ce n'est pas la faute de l'organisation du travail, ce n'est pas un problème collectif, c'est vous qui avez un problème personnel. Et les entreprises sont vraiment prêtes de plus en plus à mettre à disposition de leur personnel, notamment de leur cadre, des psys. Parce que c'est une façon au final de leur renvoyer les difficultés, et de dire 'c'est vous qui êtes malade' et ce n'est pas le fonctionnement de l'entreprise qui est pathogène. Cette pathologisation du social, cette pathologisation des dysfonctionnements de l'entreprise c'est quelque chose qui tend également à coincer le personnel. Parce que c'est vrai qu'aujourd'hui quand il y a un plan social, la première chose qu'on fait, c'est qu'on amène des psys en disant que ça va être douloureux. Et c'est vrai que c'est douloureux. Mais le fait même d'amener des psys est une façon de court-circuiter immédiatement toute action collective. C'est une façon d'individualiser le problème. Alors que ce qu'il faudrait au contraire, c'est ré-organiser des solidarités.»

Retranscription de : Aries, P., «Souffrance et plaisir au travail». Dans : J.-M. Carre. *J'ai très mal au travail*. Coproduction : les films Grain de sable, Canal+ et l'INA, 2009



Comment faire face à une situation de détresse d'un collaborateur ? Que dire à un membre de son équipe confiant qu'il n'arrive plus à faire face à son travail ? Comment gérer un ou plusieurs licenciement(s) ? Certains d'entre nous sont confrontés à ce type de responsabilités et doivent faire un choix quant à la suite à donner. C'est à ce moment que des psychologues, consultants, coach peuvent faire leur apparition au sein de l'organisation. Souvent le but est d'apporter un soutien à la personne en difficulté en 'toute neutralité'. On s'occupe de la personne qui porte les symptômes ; qui dit que ça fait mal, que quelque chose ne va pas ou qui ne souhaite pas répondre de manière favorable à ce qu'on lui demande. Est-elle pour autant la personne 'à soigner' ? Est-ce que 'ça' se soigne ?

Nous n'allons pas questionner ici le professionnalisme de ces intervenants, en faisant le vœu pieux que les commanditaires se chargeront de cette analyse. Néanmoins, nous devons faire le constat qu'il est difficile de remédier à un mal qui n'a pu être diagnostiqué. Nous avons vu que nous rencontrons actuellement une pathologie de la solitude, des phénomènes à travers la désolidarisation amenant de lourdes conséquences et pourtant les réponses apportées le sont rarement en termes de dynamique des groupes, d'analyse de la structure et de la manière dont l'activité est organisée.

En analyse systémique, on parle de 'symptôme' ; la personne bénéficiant d'un accompagnement peut présenter des symptômes de souffrance, c'est elle qui porte les stigmates mais c'est le système dans lequel elle est qui est 'malade'.

Bien entendu, les 'psys' peuvent aider la personne à aller mieux, mais comme le souligne Paul Ariès, en ciblant une personne, on ferme la porte à une problématique plus grande concernant un ensemble de personnes.

## Témoignage

*Une personne que j'ai accompagnée m'expliquait que dans un travail précédent, l'un de ses collègues s'est suicidé sur le chemin du travail. C'était une personne très impliquée dans son travail avec de très bons résultats mais peu de temps avant sa mort il n'était plus le même. À cette époque, l'ambiance avait totalement changé; il y avait une pression incroyable et le patron était très agressif. Le jour de l'enterrement, la direction a fait acte de présence. À leur retour dans les bureaux, ils ont expliqué avoir entendu qu'il avait des problèmes personnels et que l'entreprise n'avait pas de lien avec sa mort. C'est étrange... mais si la direction confirmait l'absence de lien, chacun pouvait reprendre le travail, car les objectifs n'attendent pas. Ils ont encore de multiples 'opportunités' de relever des 'challenges' et démontrer leur 'potentiel' et ainsi atteindre le même 'résultat' que leur défunt collègue. Résultat de production bien entendu !*

## Réflexions

*Avez-vous déjà fait appel ou vous a-t-on proposé le support d'un intervenant ? Quelles étaient les intentions de cette rencontre ? Qu'est-ce qui vous a fait du bien dans cet accompagnement ? Comment en parle-t-on en équipe ? Avez-vous la possibilité de vous rassembler, de discuter en équipe de certaines choses posant question ou problème ?*

*Comment réagit votre supérieur si vous souhaitez une discussion avec lui ainsi que plusieurs collègues ?*

## Illustration

«Sauf le respect que je vous dois», un film de Fabienne Godet.

François travaille dans une PME. Ce n'est pas facile en ce moment, car on lui demande plein de choses, la famille ne réagit pas toujours bien aux absences pour le travail et en plus, l'un de ses bons collègues crie un peu trop haut son insatisfaction.

Et puis, il y a ce jour où tout bascule...

À travers ce film, nous pouvons être témoin de formes de violences au travail, de l'attitude des collègues, du sentiment d'injustice et du désespoir du ' survivant '. Quel est en fin de compte notre pouvoir d'action ?

## Réflexions

*Quels peuvent être les freins de François à ne pas réagir au début ?*

*Quelles seraient les raisons qui auraient amené son collègue à réaliser un tel acte ?*

*Qu'est-ce qui se joue durant leurs différentes pauses de midi ?*

*Comment les collègues de François s'expliquent-ils la situation ?*

## Filmographie

◆ Godet, F., «Sauf le respect que je vous dois», 2005.

## Bibliographie

◆ Retranscription de : Aries, P., «Souffrance et plaisir au travail». Dans : J.-M. Carré. *J'ai très mal au travail*. Coproduction : les films Grain de sable, canal+ et l'INA, 2009.



## la souffrance de ceux qui travaillent avec la souffrance

«La remarque de Freud, qu'il faut peut-être entendre comme une 'boutade' (Cifali, 1999), selon laquelle certains métiers présentaient d'emblée un «caractère impossible», a donné lieu à de multiples questionnements, tant elle est lourde d'enjeux.

Cet 'impossible' tiendrait au fait, comme le soutenait Freud (1937) qu' 'on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant' dans ce genre de travail (p.88). L'analyse du travail dans le secteur social, très souvent impulsée à partir d'une souffrance professionnelle exprimée sur le mode de l'épuisement (burn out) ou de crise dans l'équipe, s'est longtemps faite sur la base d'une analyse de l'implication affective des professionnels dans la relation éprouvante aux 'usagers', d'un soutien à l'élaboration en équipe d'une posture de travail permettant de trouver la 'bonne distance' vis-à-vis de l'autre. (p.88)

Aussi la particularité la plus marquante de ce secteur de travail est la suivante : «La prescription du travail y est très floue, les procédures également, si bien que chaque intervenant social est appelé à combler ce vide et à s'autoprescrire le travail, sans bénéficier de référents autres que ceux qu'il peut emprunter à des disciplines extérieures et référant à d'autres niveaux de professionnalité et d'opérationnalité que le sien' (Villatte et coll., 2004). (p.89)

L'objet du travail ne concerne pas seulement pour la psychosociologie clinique la relation ici-maintenant d'un professionnel et d'un usager (patient, client, etc.) ; elle l'inscrit dans un contexte plus large où se révèlent le social-historique et ses contradictions d'une part, les modalités d'implication politique du professionnel, faisant ou non par ses pratiques contribution à la production d'un 'autre monde possible' (Goldmann, 1979). Il s'agit là d'un choix, celui des valeurs et du projet démocratiques, comme celui des idéaux dans la construction du sujet et d'horizon inatteignable de la praxis. (p.98)»

Minary, J-P., «Collectifs et cadres de travail dans les impossibles métiers de la relation à l'autre», *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006/1 n° 1, p. 87-101.

Il semblerait donc que l'autoprescription mise en évidence par Jean-Pierre Minary, soit particulière au domaine social. Alors que d'autres travailleurs souffrent de l'absence de liberté dans l'exécution de leur fonction, les professionnels du secteur social doivent jouer le rôle de 'Mac Gyver' au quotidien. Ne pas avoir de méthodes définies et prêtes à appliquer, dans un métier de relations aux personnes, entraîne automatiquement de la méconnaissance pouvant être source de déséquilibre et de troubles. Il y a également la difficulté (ainsi que la richesse) d'être continuellement en débat quant aux disciplines différentes, propres à la pluridisciplinarité des membres de l'équipe.

À cela s'ajoute la complexité de décrire son travail. Comment expliquer qu'à travers une discussion qui peut sembler banale, nous sommes en train d'instaurer un climat de confiance avec la personne, de découvrir ses valeurs, d'identifier ses craintes, de sonder la manière privilégiée de communiquer avec elle, etc. ? Les valeurs, moteurs de leurs actions, sont également déstabilisées par les nouvelles pratiques 'importées' des entreprises (voir chapitre 8).

## Réflexions

Que veut dire Jean-Pierre Minary, en parlant de contexte plus large et d'implication du professionnel à la contribution d'un autre monde ?

Quelle est la particularité des métiers d'éducateurs, d'enseignants ou formateurs, d'assistant sociaux, etc. ?

Que pourrait-il se passer si le secteur non-marchand venait à (ou continuait à) être géré comme le secteur marchand ?

## Bibliographie

♦ Minary, J-P., «Collectifs et cadres de travail dans les impossibles métiers de la relation à l'autre», *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006/1 n° 1, p. 87-101.



## fICHE 12

# le travail épanouissant : mythe ou réalité ?

Face à ce constat alarmant, le paradoxe est qu'il y a un désir, un plaisir de travailler. C'est parce que nous y attachons de l'importance que nous pouvons en ressentir les blessures. Il est d'ailleurs précieux d'avoir un travail, car en société il est l'une des clés principales permettant de se faire 'une place'. D'ailleurs, en observant la psychopathologie de ceux qui ne travaillent pas, dont une partie de jeunes sans première expérience, c'est que l'accès est fermé à la possibilité de contribuer à la vie en société. S'ils ne peuvent contribuer, ils ne peuvent par conséquent bénéficier de rétribution. Or cette dernière est liée à l'estime de soi. Etre utile, est un fondement indispensable pour chacun d'entre nous (Dejours, 2007).

### Illustration

**Nous vous conseillons l'interview de Christophe Dejours dans le film : «J'ai très mal au travail» de Jean-Michel Carré.**

«Le XIX<sup>e</sup> siècle a construit le mythe du travail épanouissant et de la possible libération du travail aliéné. Il a rêvé d'une société où le travail deviendrait œuvre, premier besoin vital, et a dirigé toutes les énergies utopiques de l'époque vers la sphère de la production. (p.28) Le travail est devenu, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, non seulement le moyen de gagner sa vie, d'avoir une place dans la société, une utilité et une reconnaissance, mais aussi la principale arène où s'opère la compétition entre individus, le principal moyen d'expression de sa singularité, le lieu du lien social et de l'épanouissement personnel, une fin en soi. (p.28)

Ce risque est évidemment celui de voir la mise en valeur du monde et le développement humain (des sociétés et des individus qui les composent) réduits à la seule production. Or le travail et la production ne peuvent pas être les seuls lieux d'expression de soi, de participation à la décision politique, ni épuiser l'ensemble des relations que les individus nouent entre eux ou des actions qu'ils développent. À côté de la production, font partie de la vie individuelle et sociale – et du bien-être individuel et social – ce qu'Habermas appelait l'interaction, l'ensemble des relations et des actions développées dans la sphère amoureuse, amicale, familiale, l'ensemble des actions qui visent à participer à la détermination des conditions de vie commune, à se développer librement, à éduquer... et dont les finalités doivent absolument se démarquer des logiques «productivistes» à l'œuvre dans le travail. C'est pour cette raison qu'il me semble nécessaire de préférer désormais à une philosophie du travail (toujours pensée comme de la centralité du travail) une philosophie de l'activité, partant de l'activité humaine comme genre qui admet des espèces irréductiblement différentes :

- ◆ L'activité de production – le travail –, qui permet à chacun de participer à la production rémunérée de biens et services, d'avoir une place dans la société, d'obtenir un certain type d'utilité et de reconnaissance sociale ;
- ◆ L'activité politique, qui permet (ou devrait permettre) à chacun de participer à la discussion, à l'élection, au débat, au choix des conditions de vie communes ;
- ◆ L'activité amicale, parentale, familiale, qui permet de développer des types de liens et des actions qui n'ont rien à voir avec le travail ;
- ◆ Les activités personnelles, visant à se former ou à se développer librement...
- ◆ L'idéal d'une bonne société étant de garantir à chaque individu l'accès à la gamme entière de ces activités, toutes nécessaires au bien-être individuel et social.



Un tel raisonnement ne vise donc en rien à la disparition du travail : il se situe délibérément du côté du souhaitable, pour s'interroger sur les fins de la société, concevant celles-ci comme plurielles et préférant au seul objectif d'augmentation de la production celui de développement ou de civilisation, et en déduisant, plutôt que la centralité du travail ou de la production, un développement équilibré des différentes activités nécessaires au bien-être individuel et social et, derechef, la nécessité de règles permettant d'organiser cette coexistence, la poursuite par les individus de cette pluralité d'objectifs. Circonscrire la place du travail, intégrer de manière bien plus approfondie qu'aujourd'hui le travail et le reste de la vie, et les différents temps sociaux, revoir en profondeur les investissements temporels déséquilibrés que consacrent aujourd'hui hommes et femmes au travail, à l'éducation, aux soins, aux tâches domestiques, aux activités sociales et aux loisirs, est sans doute aujourd'hui la meilleure façon de parvenir, en même temps, à rendre le travail plus humain, le rapport au travail des différentes catégories sociales moins hétérogène et la société, finalement, plus riche. (p.29-30)»

Meda, D., «Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain», Cités, 2001/4 n° 8, p. 21-33.

## Réflexions

*Que souhaiteriez-vous pour votre vie active ?*

## Bibliographie

◆ Meda, D., «Centralité du travail, plein emploi de qualité et développement humain», Cités, 2001/4 n° 8, p. 21-33

# Intentions de ce livret

- ◆ Permettre une compréhension multidimensionnelle du phénomène de souffrance au travail
- ◆ Nourrir la réflexion de chacun sur son environnement de travail et la souffrance qui peut en résulter pour soi et/ou d'autres
- ◆ Mettre en évidence l'importance de l'aspect collectif dans la souffrance au travail
- ◆ Soutenir l'analyse critique de l'organisation du travail en vue de la transformer

## Publics visés

- ◆ Les acteurs de l'associatif des secteurs sociaux, socioculturels et d'éducation permanente
- ◆ Les enseignants
- ◆ Les travailleurs du secteur de l'économie sociale
- ◆ Le personnel soignant : psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers/ières, etc.
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

À travers l'insatiable demande de performances de nos organisations, un terrain fertile se crée pour maltraiter notre désir de travail. Il devient difficile de se protéger, de se confronter à des agressions peu perceptibles. La souffrance s'identifie le plus souvent par des manifestations physiques, pourtant on doit particulièrement être à l'écoute des ravages psychiques très préoccupants.

Lorsque le «mal-être» est identifié, nous tentons de «soigner» la personne. Nous sommes orientés vers une psychologisation des problèmes collectifs et alimentons une pathologie de la solitude, une désertion de la solidarité, maux spécifiques à nos organisations actuelles.

L'analyse organisationnelle permet de souligner les pratiques favorables à l'émergence de cette souffrance.

Nous allons tenter de dénoncer ces ravages de l'ombre et d'en apercevoir les mécanismes. Cette problématique se doit d'être considérée à un niveau collectif. Il est aussi primordial d'analyser l'organisation du travail à laquelle est soumis chaque travailleur aujourd'hui.

Nous sommes, en effet, convaincus qu'une possibilité de lecture, pour chaque homme et femme, de son contexte professionnel contribuerait à une compréhension de cette subtile menace et une augmentation de la solidarité, énergie nécessaire à l'être social que nous sommes.»

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

