

Souffrance au travail : point de vue d'un cabinet d'expertises CHSCT

Marc GAUTREAU

Ergonome

*EMERGENCES, Le Méliès, 261 rue de Paris, 93556 Montreuil Cedex
Tél. 01 55 82 17 52, Fax 01 55 82 17 55 - Courriel : mgautreau@emergences.fr*

RÉSUMÉ

Cette communication se propose, à partir des expertises CHSCT que nous avons réalisées, de mettre en évidence les facteurs et les mécanismes qui conduisent à des situations de mal-être, de souffrance ou de harcèlement moral au travail. Ces situations, bien que très différentes, peuvent être regroupées sous un vocable communément admis de « *souffrance au travail* ». Nous n'allons pas décrire une méthodologie spécifique, mais noter les points communs et les invariants que nous avons rencontrés dans les expertises que nous avons réalisées. Nous en proposons une grille de lecture parmi d'autres pour analyser ces phénomènes.

Notre propos s'appuie sur des interventions dans des entreprises très diverses, des grandes entreprises des secteurs public et privé, des hôpitaux, etc. Ces interventions concernent des secteurs d'activités variés (santé, services, armement, transport, énergie,...). Au delà de l'objectivation du propos des salariés, il en ressort des traits communs quant à l'apparition de phénomènes de souffrance au travail.

Mots-clés : *Souffrance au travail, Stress, CHSCT.*

Avant de développer notre propos, revenons sur la spécificité de l'expertise CHSCT. Selon l'article L. 236-9 du code du travail les élus d'un CHSCT peuvent recourir à un expert agréé pour réaliser des expertises « *en cas de projet important modifiant les conditions de travail d'hygiène ou de sécurité et de risque grave avéré ou non par un accident ou une maladie professionnelle* ». Nous faisons souvent l'expérience que ce droit, prérogative des élus, confronte l'employeur à une démarche d'analyse des conditions de travail qu'il ne souhaite pas. En effet, la réalité des situations de souffrance au travail est souvent déniée voire contestée par les entreprises. Comme le soulignent Kerbal, Bombart et Liehrmann (1997), la demande d'une expertise est en soi une difficulté pour une direction, qui est ainsi remise en cause dans ses choix passés ou présents par les salariés par le

biais de leurs représentants. Notre rôle est alors de dépasser le conflit pour permettre la mise en place de transformations des situations de travail.

La démarche de l'expertise CHSCT est, par son cadrage juridique, centrée sur l'évaluation des risques professionnels. À ce titre, les expertises sur la souffrance au travail constituent une référence. Il s'agit par la démarche compréhensive de l'analyse du travail, d'identifier les facteurs de risques qui sont à l'œuvre dans l'organisation du travail.

Nos principes d'intervention reposent sur la notion de failles dans l'organisation du travail, décrite notamment par Philippe DAVEZIES (2004) qui explique le développement des situations de souffrance au travail voire de harcèlement moral par l'incapacité dans les entreprises de débattre du travail réel.

Les situations de souffrance au travail sont, de plus, rarement liées à une seule cause mais le plus souvent issues du cumul d'une multitude de difficultés rencontrées dans le travail.

Les facteurs engendrant la souffrance au travail peuvent être classés en 3 catégories :

- **Le travail empêché** : Ce qui contrarie la réalisation du travail tel que le métier le voudrait et tel qu'on le conçoit (notion de travail bien fait) associé à une notion de répétition de ces contraintes.
- **Les valeurs du travail mises à mal** : Quand l'organisation du travail fait des choix contraires aux valeurs construites dans le métier (règles de métier) et lorsque ces choix ne font pas sens dans le travail (par exemple, la notion de service public pour de grandes entreprises).
- **La perte de repères** : Dans une course à la réduction des coûts, les entreprises optimisent et restructurent leur organisation en permanence. Une réforme succède à une autre sans que les précédentes soient totalement mises en place. Cette succession de réorganisations entraîne, le plus souvent, un flou organisationnel qui déstabilise les salariés et qui introduit des questions sur leur avenir professionnel.

Notre approche a pour objectif de définir une grille de lecture des phénomènes de souffrance au travail.

LE TRAVAIL EMPÊCHÉ

Par travail empêché, il faut entendre ce qui porte atteinte à la réalisation du travail mais aussi ce qui fait référence aux exigences du métier (règles de métier), notamment, la notion du travail bien fait. Il ne s'agit pas de dire que le travail doit être sans contraintes mais à quel moment ces contraintes deviennent trop fortes.

À la suite des interventions que nous avons réalisées sur la souffrance au travail, un constat s'impose : les travailleurs sont de plus en plus seuls dans le travail. La solitude n'est pas forcément le fait d'un isolement physique. Elle peut résulter d'un manque d'échanges et de communication. Cette solitude pèse, notamment, sur la capacité à gérer seul les contraintes et à trouver les bonnes réponses. Dans cette situation, il est très difficile d'être sûr de soi-même puisqu'il n'y a personne avec qui confronter sa pratique. Le doute s'installe alors sur ses compétences et ses capacités à faire face.

Le manque de moyens pour réaliser le travail est une autre caractéristique que nous avons relevée sur le thème du « travail empêché ». Les campagnes de réduction des coûts ont de plus en plus éloigné la gestion de l'entreprise du travail réel. Les moyens manquent d'un point de vue matériel mais aussi humain. La réduction des effectifs et l'application des 35 heures ont intensifié le travail et augmenté la charge.

Dans une grande entreprise nationale de transport, des agents de maintenance de la voie mettent dix minutes à tronçonner un rail avec une machine en mauvais état, alors qu'il n'en faudrait que trois normalement. Cette opération est pénible, l'utilisation d'une machine défectueuse augmente cette pénibilité.

Dans d'autres situations, le travail est fortement contraint lorsque l'organisation donne au client le rôle de prescripteur du travail, c'est-à-dire que tout est construit sur la satisfaction de toutes ses exigences.

Ces exemples n'auraient aucun lien avec la souffrance au travail (nous pourrions parler tout au plus de situations pénibles), s'ils n'étaient répétitifs. C'est aussi la confrontation quotidienne à ces contraintes qui use le corps et le psychisme des salariés. Faire face, tous les jours, à ce qui complique le travail et atteindre les objectifs assignés malgré tout, représente un coût psychique qui peut être souvent très élevé.

LES VALEURS DU TRAVAIL MISES À MAL

Parler des valeurs du travail, c'est évoquer les modèles d'organisation de la production.

Lors du XXXII^e congrès de la SELF à Lyon, Jacques Duraffourg rappelait « la mainmise des commerciaux sur le système productif ». Cette mainmise a pour effet d'ériger en dogme la culture du résultat. Peu importe comment celui-ci est obtenu. Le « comment » du travail n'est plus débattu. Cette absence de débat conduit à des carences dans l'évaluation des salariés et par là même un manque de reconnaissance flagrant.

Nous l'avons souvent constaté lorsque l'entreprise valorise les métiers commerciaux au détriment du domaine technique. Les techniciens qui ont bâti le savoir

faire de l'entreprise ne se reconnaissent plus en elle. Ils sont pris dans un déni de leur contribution à « l'œuvre commune ». Ils sont dépossédés de leur travail qui est détourné et non reconnu.

Ce modèle d'organisation largement répandu, parfois nommé « modèle gestionnaire », ouvre la porte à des pratiques de maltraitance des salariés. Laissons le cas particulier du harcèlement moral, pour relever la fréquence élevée de rapports hiérarchiques d'une extrême dureté. Comment pourrait-il en être autrement puisqu'il n'y a pas accord sur la réalisation du travail. Les relations hiérarchiques sont souvent basées sur la peur (peur du licenciement, ...). À ce management par la peur s'ajoutent des traitements inégalitaires revendiqués comme outils du management. Il s'agit, par exemple, d'autoriser un salarié à prendre un jour de repos et de le refuser systématiquement à un autre. De telles pratiques font naître un profond sentiment d'injustice.

D'autre part, dans les entreprises publiques, la notion de service public est souvent considérée par les dirigeants comme « vieillotte ». Cette notion incarne, pour eux, une forme d'archaïsme face à une nécessaire modernisation.

Les différences de points de vue sur l'évolution de l'entreprise (schématiquement opposables comme défense d'une entreprise commerciale sur un marché concurrentiel, plutôt portée par l'encadrement, contre défense du service public, plutôt portée par l'exécution) peuvent se matérialiser très concrètement en des conflits sur le sens à donner au quotidien, par exemple, à la qualité du travail (rendre service à l'utilisateur/client ou faire ce qui est prescrit dans le cadre des règles organisant le marché), à la relation de service au téléphone (l'important est-il de vendre des services ou de renseigner le plus objectivement possible ?).

Si un métier est défini par un objet de travail à transformer et par une utilité sociale, nous mesurons ainsi l'importance de la notion de service public pour les agents de ces entreprises qui construisent leur identité professionnelle sur le fait d'être au service de la société.

LA PERTE DE REPÈRES

Trouver un équilibre psychique dans le travail (au sens de l'équilibre du funambule en perpétuelle construction), demande un minimum de stabilité dans le travail. Or les entreprises sont en recherche permanente d'optimisation des coûts. Ce phénomène induit des restructurations en cascade qui déstabilisent l'environnement de travail et ses conditions de réalisation.

Les directions d'entreprises évoquent les formes de résistance des salariés comme une opposition au changement. En fait, cette résistance est le plus souvent la conséquence de modalités de conduite du changement défailtantes.

Combien de projets d'organisation passent l'expérience et les savoir-faire, acquis antérieurement, aux oubliettes ? Combien de projets d'organisation en cachent d'autres sans dévoiler leurs véritables intentions ?

Ce déni du vécu au travail est perçu comme méprisant par les individus. L'inquiétude naît aussi du flou sur les objectifs affichés qui amène des questions sur l'avenir de l'emploi et des métiers.

Dans certaines entreprises, le personnel a subi tellement de réorganisations et de déménagements qu'il ne déballe plus ses cartons attendant le prochain changement. Le fait d'être, pour les entreprises, toujours en mouvement devient un mode d'organisation en soi.

Les réorganisations, au delà des motivations économiques qui les inspirent, introduisent une autre perception des métiers. Les entreprises ont détourné le sens du mot. Elles parlent de « cœur de métier » pour définir leur activité principale. Elles recherchent des compétences souvent désincarnées d'un métier. Ce mécanisme conduit à embaucher des salariés fortement diplômés sur des postes de basse qualification.

La dévalorisation des métiers s'exprime aussi dans les attentes des nouvelles organisations. En effet, la volonté de limiter les coûts ne prend en compte que la dimension visible du travail (le plus souvent traduisible en revenus pour l'entreprise) au détriment d'éléments, essentiels pour les salariés, mais souvent invisibles. Par exemple, à l'hôpital, les infirmières ont vu leur métier valorisé par l'acte technique au détriment de l'écoute des malades considérée, par elles, comme faisant partie intégrante de la démarche de soins.

UNE APPROCHE TRANSVERSALE

La grille de lecture que nous proposons est une approche des phénomènes de souffrance au travail ayant ses limites. Réduire les phénomènes de souffrance au travail à des catégories est trop simpliste. Il existe des facteurs transversaux. Le premier d'entre eux est sans conteste le manque de considération dans le travail dont font état ceux que nous avons rencontrés. Dans chaque situation de souffrance, le mépris est présent soit par la non reconnaissance du travail effectué, soit par la mise en cause des personnes. Ces dernières situations sont souvent les prémisses à des comportements de maltraitance voire de harcèlement moral.

L'individualisation est l'autre grand facteur transversal. Les nouvelles organisations du travail singularisent le plus possible les individus. Ce phénomène affaiblit considérablement les collectifs de travail qui, ne parvenant plus à intégrer leurs membres, perdent leur fonction de régulation des tensions et des conflits. Cette situation renforce l'isolement des salariés. Ils sont non seulement seuls sur leur poste, mais ils ne peuvent plus parler de leurs difficultés

aux autres. L'individualisation, et la concurrence qui en découle, ont fait disparaître la confiance nécessaire.

L'ensemble des facteurs que nous avons décrits a pour effet une perte de sens au travail lié, notamment, à un sentiment d'échec. Dans ces conditions, le travail au lieu d'être un moyen de construire son identité professionnelle n'est plus qu'un lieu de survie.

CONCLUSION

Notre approche se veut être une grille de lecture pour l'analyse du travail de ces phénomènes et opposée aux discours majoritairement entendus. À savoir que les salariés sont fragiles et qu'ils ne sauraient pas s'adapter à de nouvelles situations de travail, à un monde en perpétuelle évolution.

Le pendant de cette affirmation est donc qu'il faut soutenir les salariés et les former à faire face aux nouvelles difficultés afin qu'ils soient plus forts psychologiquement. Or, les phénomènes de souffrance ne sont pas réductibles à la fragilité des individus.

Soutenir le point de vue de la fragilité des salariés, ne prend en compte ni les éléments de l'organisation du travail qui objectivement peuvent rendre les conditions de travail difficiles, ni la nécessité de faire face à la variabilité. Ce point de vue n'intègre pas les dysfonctionnements de l'organisation qui empêchent la réalisation du travail telle qu'elle « devrait être » ou telle qu'elle « aurait due être ».

Les phénomènes de souffrance présentent un côté pernicieux pour les salariés : chaque facteur pris isolément peut être banalisé. Tout peut être relativisé pour dire que l'entreprise n'y est pour rien, qu'il s'agit de problèmes personnels, d'incompétences, etc. C'est un processus d'accumulation de contraintes, d'usure physique et mentale qui installe la souffrance. Nous tenons à souligner l'importance de l'analyse du travail pour comprendre ces phénomènes. Sans renier la nécessité d'un soutien pour les salariés concernés, il faut agir le plus en amont possible avant que les situations dégènèrent.

Vous pourrez considérer que le tableau dressé est dramatique et qu'il nourrit le fatalisme. Pourtant, paradoxalement, la multiplicité des facteurs conduisant à la souffrance représente un espoir de transformation de ces situations. Au lieu d'avoir à affronter un problème global, il faut en résoudre une grande quantité mais qui sont à porté de ceux qui pourraient agir. Ainsi, à la suite d'une expertise, un CHSCT a ouvert, avec la direction, des chantiers sur les collectifs de travail, l'environnement de travail, les relations hiérarchiques, la formation et la reconnaissance des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

DAVEZIES, P., « Les impasses du harcèlement moral », in la revue « Travailler », n° 11, 2004.

DURAFFOURG, Jacques, (1997), « l'ergonomie et le contexte socio-économique » in Actes du XXXII^e Congrès de la SELF, Lyon, p. 62.

KERBAL, A., BOMBART, A., LIEHRMANN, E. (1998). La contrainte temporelle des expertises CHSCT : une gestion problématique de l'intervention ergonomique. XXXIII^e congrès de la SELF, p. 689-695.