

Dérèglements organisationnels, santé, pouvoir d'agir.

Philippe Davezies

Août 2009

(Article rédigé pour la revue *Pratiques : les cahiers de la médecine utopique*, et donc à destination des médecins généralistes)

Très généralement, les salariés expriment leur souffrance au travail sous la forme d'un conflit interpersonnel avec leur supérieur hiérarchique. L'affrontement est extrêmement personnalisé, alimenté par le recours aux catégories psychiatriques : pervers, paranoïaque, etc.,... Pour chacun des deux protagonistes, c'est la personnalité de l'autre qui pose problème. Abordée de cette façon, la situation ne peut que s'aggraver. L'utilisation des catégories de la clinique psychiatrique dans le champ social dégrade le débat social et constitue une impasse pour la clinique. En effet, il ne s'agit pas d'une relation affective qui justifierait de circonscrire l'analyse aux deux personnes et aux résonances fantasmatiques du conflit, dans la perspective des approches familialistes. Il s'agit d'une relation de travail, c'est-à-dire médiatisée par le rapport à des objets extérieurs : le client, le planning, le dispositif technique, etc... Si les deux personnes s'affrontent, c'est au nom d'un rapport différent à ces objets. Le conflit pourra dégénérer, réactiver les failles psychopathologiques des adversaires et justifier d'une prise charge psychologique, il n'en demeure pas moins que l'affrontement aura opposé deux types de rapport au travail, et que laisser cet aspect de côté réduit les chances d'une issue favorable. En somme, ce type de situation ne peut pas être abordé sur la base des seuls modèles de la conflictualité intrapsychique. L'affrontement est aussi la traduction d'une conflictualité sociale qui possède ses propres logiques.

Ce qui est présenté comme un conflit entre deux individus est, la plupart du temps, l'expression d'un conflit beaucoup plus général entre logique du travail et logique managériale.

Du côté du travail, la dimension centrale est celle du développement. La situation la plus fréquente est celle où le salarié entre dans un travail qu'il n'a pas particulièrement choisi. Au départ, s'il aborde l'objet, c'est parce que cela lui a été prescrit. La prescription fixe le but du travail. Cependant, le but ne permet pas de comprendre les enjeux émotionnels de l'activité. Ceux-ci relèvent d'une autre dimension ; ils sont liés aux mobiles de l'investissement. Par exemple, le besoin d'un salaire. Il y a donc bien deux dimensions distinctes : le but qui est social, imposé de l'extérieur, facile à décrire, et le mobile qui est personnel, qui correspond aux besoins que le salarié espère satisfaire en prenant cet emploi, et qui est pour partie obscur. Cependant, la situation ne va pas en rester là. Lorsqu'il arrive sur son poste de travail, le salarié est confronté à la résistance de l'objet. En tant qu'objet particulier, celui-ci se démarque de l'objet-type décrit par la consigne, il manifeste ses différences, sa versatilité. Pour en venir à bout, il faut apprendre à sentir, à anticiper, à prévenir les mouvements à travers lesquels l'objet manifeste son idiosyncrasie, et même à en tirer profit. Mais ce processus ne se réduit pas à l'acquisition d'une capacité technique. L'objet apparaît de plus en plus habité d'enjeux sociaux. Pas seulement les exigences du chef, mais les enjeux pour tous ceux dont l'activité est concernée d'une façon ou d'une autre par cet objet. Par exemple, les copains en aval sur la chaîne, la maintenance, le service commercial, le client... La perception de ces enjeux sollicite la sensibilité du travailleur et suscite en lui le besoin de répondre. De nouveaux mobiles apparaissent donc, générés par le travail, et qui poussent au développement de l'activité. Alors qu'au début, il s'efforçait de produire un bien ou un service conforme aux ordres du chef, il se donne de nouveaux buts qui lui sont propres. Alors qu'à l'entrée du travail, il ne visait qu'un intérêt personnel (obtenir un salaire et une place), l'expérience du travail le porte au-delà de lui-même, sur des enjeux qui le tournent vers autrui. Il est engagé dans un processus d'humanisation du travail. Conformément à la formule de Ricoeur, il se présente comme porteur d'une proposition de monde.

Le développement de l'activité déborde donc nécessairement la consigne. Il noue ensemble, de façon de plus en plus étroite, les dimensions objectives, sociales et

psychiques de la situation. Mais c'est précisément ce qui en fait le caractère potentiellement conflictuel. En effet, face à ce processus d'appropriation, il y a la froide logique du rapport salarial dont la formule est justement "ton activité ne t'appartient pas".

Propositions techniques, sociales, subjectives, d'un côté ; exigences du marché de l'autre.

Or, cette tension inhérente au rapport salarial s'est terriblement exacerbée au cours des dernières décennies. Il est aujourd'hui reconnu que le mouvement de libération du capital amorcé par Ronald Reagan et Margaret Thatcher a conduit à une émancipation des logiques financières vis-à-vis des logiques sociales mais aussi des logiques productives. Il faut cependant rappeler l'autre volet de cette politique : la libération du capital s'est accompagnée d'une attaque contre le travail. Les mesures mises en oeuvre à l'époque avaient été expérimentées au Chili, sous Pinochet. Elles se sont accompagnées d'un affrontement délibéré avec le mouvement syndical (à l'occasion de la grève des contrôleurs aériens aux USA et de la grève des mineurs en Grande-Bretagne). La crise financière n'est donc qu'un des volets d'un mouvement qui s'est traduit par une augmentation considérable de la pression sur le travail. Un profond déséquilibre s'est installé dans le rapport capital-travail. Le point de vue abstrait appuyé sur les exigences financières a pris le pas sur le rapport sensible au travail. Les hiérarchies issues du métier ont été remplacées par des managers. Les évaluations du travail sont devenues de plus en plus extérieures, fondées sur des indicateurs de débit, puis plus simplement encore sur des indicateurs de rentabilité. Il s'est développé, sur la qualité, un discours tout à fait dissonant : d'un côté, la qualité totale certifiée au client ; de l'autre, l'exigence de produire sans s'embarrasser des détails que, de toutes façons, le manager n'est pas en mesure de percevoir.

Il peut arriver que ce qu'ajoutent les salariés, en termes d'humanisation du travail, apparaisse commercialisable, ce sera alors prescrit, moyennant un supplément, dans une perspective de segmentation du marché. Mais plus souvent, ce sera combattu comme temps perdu et dilapidation de ressources réduisant d'autant la rentabilité.

Pour le management, "l'excellence, c'est le juste nécessaire". Ne pas en faire plus que ce qui est nécessaire pour vendre.

Ce mouvement de pression sur le travail s'est manifesté partout. Il n'est pas nécessaire de recourir à une quelconque perversion des individus pour en rendre compte. Prenons n'importe quel service administratif devant répondre au public. Le chef doit le faire fonctionner avec des effectifs tirés au plus juste. Pour faire face à l'ampleur de la demande, il a intérêt à ce que ses agents ne s'appesantissent pas trop sur les dossiers : il faut débiter, et pour cela standardiser autant que possible les réponses. Il est donc mis en position de lutter contre l'engagement positif de ses agents dans leur travail - contre leur travail d'humanisation.

L'agent qui rend un service non explicitement prescrit à l'utilisateur peut à tout moment se voir interpeller : "Tu n'as que ça à faire ?!" Ce mouvement peut être poussé très loin. Ainsi, sur un poste d'accueil du public dans une structure administrative, nous avons constaté qu'à l'ouverture du dossier informatique, une ligne rouge commençait à se déployer au bas de l'écran pour rappeler à l'employée tout le temps qu'elle avait déjà passé avec la personne...

Dans un tel contexte, tout dépend de la marge d'autonomie dont bénéficient les salariés. Lorsqu'ils disposent d'une autonomie importante, l'enjeu est d'arriver à concilier les attentes de la hiérarchie en matière statistique avec l'humanisation de leur activité. Cela demande en général d'être en pleine possession de ses moyens. Dans ce contexte, la pression se focalise sur les salariés qui, pour une raison ou pour une autre, personnelle ou organisationnelle, ont du mal à satisfaire à la fois les deux exigences. Ils se trouvent alors confrontés à une attaque contre ce qu'ils mettent d'eux-mêmes dans le travail. Le potentiel d'incompréhension est alors considérable. Il est à l'origine du profond désarroi qui accompagne les manifestations anxio-dépressives. Il explique aussi ce constat répété par les cliniciens du harcèlement moral : on ne sait pas bien pourquoi, mais la personne harcelée est généralement une personne qui possède un sens du travail bien fait.

Tout cela est à l'origine d'une souffrance fortement médiatisée dans la mesure où elle concerne des catégories autrefois préservées : employés administratifs, techniciens, ingénieurs, cadres,..., toutes catégories qui disposent d'un espace d'investissement important et sont attaqués dans leur façon de l'occuper. A côté, il y a le continent silencieux des salariés qui ne disposent que d'espaces d'expression réduits. C'est le cas classiquement des travaux taylorisés. Ces secteurs ont, eux aussi, été touchés par les processus d'intensification. Les espaces déjà réduits ont encore été resserrés¹. Dans ce contexte, le salarié doit lutter lui-même contre sa propre subjectivité. « Il faut prendre sur soi », dit-on, en milieu ouvrier. Il faut contenir la souffrance liée au fait de ne pas pouvoir répondre à ce qui, dans la situation, appellerait un développement de l'activité. Cela produit un type de fonctionnement dans lequel le salarié exprime peu ses émotions. Or, il est établi qu'en pareil cas, les réactions de stress sont modifiées dans le sens d'une activation des processus inflammatoires (stimulation des cytokines pro-inflammatoires par la CRH, et réduction de la réponse en cortisol du fait de la répression psychique). La pathologie se manifeste alors sous forme de manifestations dépressives à expression somatique, de troubles musculo-squelettiques - qui constituent aujourd'hui le principal motif de pathologie professionnelle - et d'atteintes cardio-vasculaires.

Dans les deux cas, la pathologie est due à l'amputation du mouvement à travers lequel le salarié tente de se manifester comme humain et non comme un simple rouage. L'erreur du discours victimologique est d'attribuer à la victime une position passive et d'effacer ainsi son mouvement propre. Dans le conflit, ce sont bien deux perspectives actives qui se sont heurtées. Lutter contre la dévalorisation, réamorcer le processus de développement implique d'aider la personne à renouer avec ce qu'elle prétendait jouer dans le travail, à se réapproprier les dimensions affirmatives de son engagement, et à penser le conflit. Cela suppose de revenir, avec elle, aux moments où son développement s'est enrayé, de lui permettre de réfléchir aux circonstances

¹ Le processus d'hypertaylorisation grâce aux nouvelles technologies est bien illustré par l'évolution du travail sur les plates formes logistiques. Voir <http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Voice%20picking%20rapport.pdf>.

précises où elle s'est vue attaquée et n'a pas été en mesure de penser, ni de soutenir sa position. La situation s'est en effet dégradée à travers une série d'affrontements portant sur des points précis et à travers lesquels s'exprimaient deux conceptions du travail. Revenir sur ces événements localisables en temps et en lieu permet d'aider la personne à exprimer pourquoi, au nom de quelle expérience, il était important pour elle de faire A au moment où son chef attendait A', voire B. Et, très généralement, l'analyse montre qu'il y avait de bonnes raisons, dans la situation particulière, pour faire A. Mais penser le conflit n'implique pas seulement de penser sa propre position, il faut aussi penser celle de l'autre. Et il apparaît généralement que le chef, dans sa position, avait aussi des raisons pour attendre B. La pathologie est la conséquence d'une absence de discussions entre des acteurs qui abordent chacun la situation à partir d'une perspective située, donc partielle. Seulement, dans cette confrontation, le chef possède un avantage : son discours est simple, fondé sur des indicateurs préfabriqués, faciles à exposer et répétés quasiment à l'identique d'une entreprise à l'autre. Le point de vue de l'agent est au contraire difficile à exprimer : il doit être produit à partir d'un rapport sensible au réel qui mêle des dimensions hétérogènes et qui n'est que partiellement conscient. L'élaboration de son point de vue est donc un enjeu majeur. Il s'agit de reprendre la dynamique de développement en la déplaçant, du niveau de l'activité où elle a été interrompue, vers celui de la réflexion sur cette activité, ses contradictions, dilemmes, conflits, afin de reconstituer la capacité à penser sa position, à s'en expliquer auprès des proches et à la défendre face à la hiérarchie. Ce mouvement qui renoue avec le développement du pouvoir d'agir est alors le mouvement même de la santé.