

Le stress reflète la brutalité de l'organisation du travail

Les pathologies dont souffrent les salariés ont pour origine des dysfonctionnements organisationnels, soutient **Christophe Dejours**, psychologue. Selon lui, le remède est dans le travail coopératif.

CHAQUE MOIS,
COURRIER CADRES INVITE
DES MANAGERS À DÉBATTRE
AVEC UNE PERSONNALITÉ
DU MONDE ÉCONOMIQUE
OU POLITIQUE SUR UNE
QUESTION D'ACTUALITÉ
AVANT UN IMPACT SUR
LEUR VIE PROFESSIONNELLE.

GILLES VERRIER : Quel regard portez-vous sur le développement du mal-être au travail, que les suicides à répétition dans les grandes entreprises ont mis sous le feu de l'actualité ?

CHRISTOPHE DEJOURS : La dégradation de la santé mentale des salariés au travail est aujourd'hui un problème majeur. Les suicides révèlent des réalités trop souvent occultées. En lien avec leur surcharge de travail, les contraintes organisationnelles, le harcèlement et le manque de reconnaissance, les cadres en particulier souffrent de

pathologies multiples. Citons le "burn-out", ou l'épuisement professionnel, le "karôshi", mort subite par overdose de travail, le plus souvent chez de jeunes managers sans antécédents, ou encore les troubles musculo-squelettiques résultant d'un excès de tension et de concentration.

Pour résister à la pression, nombre de cadres consomment de la cocaïne, de l'alcool ou des médicaments en grande quantité. Enfin, la brutalité de l'organisation se répercute sous forme de dépression, de tentatives de

suicide ou de suicides aboutis. Le stress – manière de dire que les cadres sont mis sous tension psychique – traverse toutes ces pathologies.

Elles sont très surprenantes, parce que l'on nous avait annoncé qu'avec la mécanisation et la bureautique, on travaillerait moins et dans de meilleures conditions !

HENRI FOREST : Faire "l'autopsie" systématique des suicides en entreprise, c'est-à-dire interroger collègues, manager, médecin du travail, famille pour analyser le lien

LE PANEL DES INVITÉS DE COURRIER CADRES



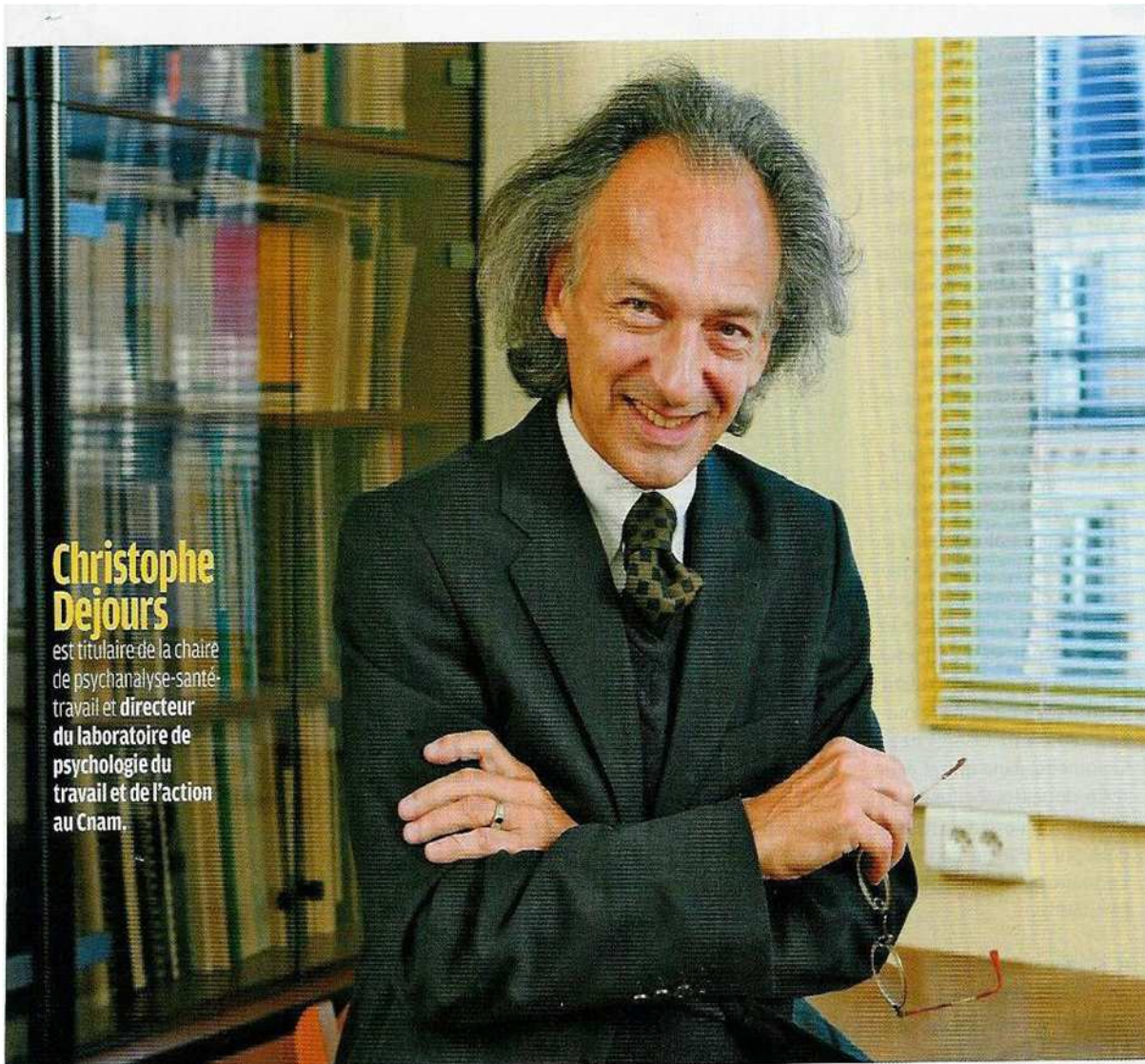
Gilles Verrier, directeur général d'Identité RH et professeur associé à Sciences Po, 47 ans.



Claude Mathieu, DRH de la Sagem, 42 ans.



Henri Forest, secrétaire confédéral en charge des conditions de travail à la CFDT, 57 ans.



Christophe Dejours

est titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail et directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action au Cnam.

PHOTOS : YVES DESNOYELLE

avec le travail est une proposition qui a été émise. Même si le retour d'informations pourrait être utile, la CFDT reste très réticente, en particulier face au problème éthique de l'intrusion dans la sphère privée. Quelle est votre position?

C. D. : À condition qu'elles soient fondées sur l'analyse du travail et bien encadrées, pour éviter toute dérive, je suis personnellement favorable à ces "autopsies" psychologiques. Elles font ressortir les non-dits qui pèsent sur les dysfonctionnements organisationnels à l'origine des pathologies dont j'ai parlé. Comprendre permet de mieux faire face. Mais aujourd'hui,

les "autopsies" partent presque toutes du présupposé que les suicides résultent avant tout d'un processus psychopathologique individuel ou d'événements dramatiques personnels. Or la plupart des personnes qui se suicident allaient très bien : pas déprimées du tout, pas des bras cassés. Elles étaient très investies dans leur travail et très appréciées. Elles ont souvent accepté de prendre des responsabilités supérieures, à la demande expresse de leur hiérarchie qui leur a fait miroiter des promesses. Elles ont pris des risques par rapport à leur santé et leur vie personnelle. Et, tout d'un

coup, elles se retrouvent jetées, à la suite par exemple d'une fusion ou d'une réorganisation. Elles ne supportent pas cette disgrâce, après qu'on leur ait tant demandé. Sans que rien ne le laisse prévoir, elles décident alors de "passer à l'acte".

H. F. : La CFDT a constaté que les échanges sur les pratiques professionnelles, le contenu et le sens du métier ont quasiment disparu dans les entreprises.

Ce phénomène n'est-il pas exacerbé chez les cadres?

C. D. : Avec le tournant gestionnaire, les cadres de métier ont été supplantés par des technocrates, davantage préoccu-

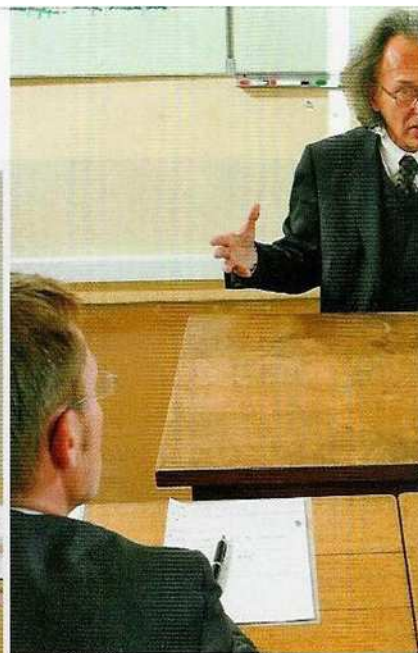
pés par le résultat que par le faire et le comment pour y parvenir. Au nom du dogme de la qualité totale, les tâches ont été rationalisées autour d'indicateurs, comme s'il suffisait de tout contrôler pour arriver au zéro défaut. Alors que les aléas et les dysfonctionnements sont intrinsèques à toute activité, les gestionnaires soutiennent l'idée que si les résultats pèchent, c'est parce que les "exécutants" sont mauvais, peu formés ou tire-au-flanc.

La spirale est infernale, car ils mettent la barre toujours plus haut, sans voir que leurs exigences sont irréalistes sans moyens supplémentaires ou

modification organisationnelle. Et comme ils "veulent passer en force", ils demandent des reportings incessants qui hachent le travail menu. Entraînés dans cette folle course au chiffre anxigène, les cadres sont acculés au toujours plus, s'épuisent inutilement et finissent forcément par se désintéresser du fond de leur travail. Et s'isolent. Ils évitent de parler de leurs difficultés à leur supérieur hiérarchique, faute souvent de trouver une oreille compréhensive et attentive. Les échanges informels sur le métier se sont raréfiés, même avec les collègues, car chacun dans l'entreprise cultive le chacun pour soi et vit sous pression du temps productif. Perdre du temps, c'est pourtant souvent en gagner ! Comment, dans un tel contexte, ne pas tomber malade ? Plus on monte dans la hiérarchie, plus cette pression gestionnaire pernicieuse devient périlleuse.

H. F. : Pour faire sortir les acteurs de l'entreprise du déni sur les troubles de l'organisation du travail, les partenaires sociaux viennent de négocier au niveau national un accord interprofessionnel. Croyez-vous à la réussite de cette dynamique ?

C. D. : Cette initiative est salu- taire, car il était urgentissime de chercher à mieux contrôler les risques psychosociaux. Cependant, l'accord reste un peu prescriptif, sans aller à mon avis suffisamment loin sur les questions organisationnelles. On va surtout chercher à former les managers à se préoccuper de la santé mentale de leurs subordonnés et à repérer les symptômes de leur mal-être, en leur disant en gros : "Si jamais il y a un suicide, c'est pour vous." Les orientations prises par France Télécom



vont dans ce sens. Ce sont des prescriptions supplémentaires qui vont charger un peu plus la barque des cadres, sans rien changer vraiment.

La santé mentale au travail est une affaire de prévenance, de vivre ensemble et de solidarité. Les salariés doivent se parler et s'intéresser les uns aux autres. Vous n'allez pas demander à un manager de remplacer ce vivre ensemble ! Vous le mettez dans une situation impossible. Il faut plutôt chercher à analyser les fondements du travail coopératif. Dès que vous l'instaurer dans une organisation, vous recréez de la solidarité. C'est cela la véritable prévention de la santé mentale au travail.



Les méthodes de gestion modernes ont cassé la culture française d'équité au travail.

CLAUDE MATHIEU : Comment expliquez-vous la coexistence d'un Code du travail réputé comme l'un des plus protecteurs au monde et un système de santé également jugé très performant, et cette réalité mal appréhendée du mal de vivre en entreprise en France ? Existe-t-il une exception française ?

C. D. : Les méthodes de gestion modernes, l'évaluation individuelle en particulier, sont venues désagréger une forte culture du travail, d'équité, de prévention et de santé au travail, sur laquelle les salariés s'appuyaient beaucoup plus en France que dans les autres pays. C'est pourquoi elles font autant de ravages. Quand on casse des acquis collectifs dont on bénéficiait, on est nettement plus fragilisé que lorsqu'on est habitué à la débrouille individuelle dans un tissu social peu structuré, comme en Grande-Bretagne par exemple.

C. M. : Il ne faudrait pourtant pas diaboliser l'entretien individuel. Trop centré sur l'objectif, il peut, c'est vrai, devenir la pire des choses. Mais il constitue aussi aujourd'hui

CONTEXTE

Révélateurs du profond malaise qui règne dans l'entreprise, les suicides de salariés ont défrayé la chronique ces derniers mois. Loin d'en faire un problème individuel, Christophe Dejours les replace dans leur contexte organisationnel et décortique les mécanismes gestionnaires à l'origine de la dégradation de la santé des



salariés. Tout en montrant qu'on peut faire autrement.

Suicide et travail, que faire ? PUF, 129 pages, 12 euros.

un des rares espaces où un manager peut avoir une écoute et le salarié faire un point...

C. D. : Bien sûr, il ne faut pas refuser l'entretien individuel, qui reconnaît le travail effectué et libère la parole comprimée dans l'urgence du quotidien. Mais il faut revoir sa conception en tenant compte du "comment" et des difficultés rencontrées par le cadre dans sa fonction. Les primes accordées dans la foulée devraient également sanctionner les efforts faits pour atteindre l'objectif et pas seulement sa réalisation. La simple analyse du résultat quantitatif est muette sur le fond. Par ailleurs, il faudrait mettre



en discussion la contribution de chacun au fonctionnement du collectif, car l'individualisation des objectifs a développé cette fameuse logique du chacun pour soi que j'évoquais tout à l'heure. Seulement, actuellement, on n'a pas d'instruments pour penser et évaluer la coopération.

G. V. : Vous semblez remettre en cause le principe même de recherche de la performance par l'entreprise. Cela ne revient-il pas à "jeter le bébé avec l'eau du bain" et à évacuer le vrai débat : celui des voies alternatives pour générer cette performance ?

C. D. : C'est une diabolisation ridicule que de penser que seuls les patrons sont intéressés par la rentabilité. Tout le monde est attaché à la performance et à l'efficacité, qui signent la qualité de son travail, mais pas de la manière individualiste et quantitative avec laquelle on s'y prend aujourd'hui. D'ailleurs, la dégringolade de la coopération dans l'entreprise a entraîné une dégradation considérable des performances. Sortons des idées reçues. Même en situation très contrainte par

la concurrence internationale, une entreprise peut réaliser des gains de compétitivité en jouant le collectif. Les équipes sont toujours beaucoup plus fortes ensemble et plus réactives, notamment dans les services.

La conjugaison des intelligences permet aussi de résoudre des problèmes insolubles individuellement, et dix fois plus vite. Dès que vous entrez dans la "boîte noire" du travail, les salariés se mettent à participer et à apporter des contributions. Vous pouvez alors modifier l'organisation du travail sur la base extrêmement riche des suggestions portées et conjuguées par l'ensemble des collaborateurs, indépendamment des niveaux hiérarchiques.

G. V. : N'y a-t-il pas pourtant une dimension positive dans la recherche d'épanouissement individuel et dans l'aspiration à être considéré comme une personne à part entière ? Hier, le travail taylorien était nettement plus abrutissant, même s'il était plus sécurisant...

C. D. : Potentiellement, dans notre société de l'immatériel et du service, le travail est effectivement nettement plus enrichissant et moins aliénant qu'au temps de l'organisation taylorienne où les tâches étaient répétitives et cloisonnées. Il est également plus complexe. Vous devez en permanence arbitrer, savoir négocier avec vos clients externes ou internes, de plus en plus exigeants.

Ce travail complexe et de qualité contient une promesse d'accomplissement de soi. Quand vous soignez votre ouvrage, vous avez un sentiment de fierté et vous bénéficiez de la reconnaissance d'autrui. Votre identité s'accroît et votre santé mentale devient plus solide.

Avec la technologie dont nous disposons, toutes les conditions étaient réunies pour que ce rêve se transforme en réalité. Mais avec la dérive gestionnaire, on a raté le coche. Il faut changer d'angle...

— PROPOS RECUEILLIS PAR CATHERINE BEILIN-LÉVI

LES CONCLUSIONS DU PANEL

Gilles Verrier

"Le management par la pression est une source de souffrance, mais aussi une voie sans issue. Pour autant, **veillons à ne pas diaboliser l'ensemble des entreprises.** Certaines permettent l'épanouissement professionnel. L'engagement des salariés au quotidien devient alors une source de performance et de compétitivité."

Henri Forest

"Les espaces de respiration et d'échange sont très importants. Ils évitent l'isolement des salariés, leur permettant de s'exprimer sur leur travail en toute confiance. Nous, syndicats, avons un rôle pour aider à les mettre en place. **Seul le dialogue social peut réguler le désordre actuel des organisations.**"

Claude Mathieu

"Pour que nos sociétés soient des lieux où il fait bon travailler et que chacun donne le meilleur de lui-même, l'entretien individuel doit permettre de faire le lien entre sa contribution, son projet personnel et les objectifs d'équipe comme d'entreprise. **Les sportifs nous l'ont appris : si l'effort est individuel, la performance est collective.**"