

Définitions du travail et pouvoir d'organisation

A propos du phénomène « risques psychosociaux »

Ce médecin du travail et psychiatre décrit des cas de tensions dont certaines éclatent en conflits, cependant que d'autres implorent en troubles psychiques et psychosomatiques. « Craquages », crises et dépressions, fatigue et stress, écrit-il, aucun colloque ou table ronde ne manque plus d'évoquer ce qui apparaît comme une pathologie de notre époque. Peut-on accrédi-ter cette idée pernicieuse que ce seraient d'inévitables contreparties « normales » de la vie moderne, que chacun n'aurait qu'à s'en arranger pour trouver son sédatif préféré – qui dans les tranquillisants, qui dans l'alcool, qui dans les programmes de télé ? Ne faut-il pas plutôt tenter d'appréhender les atteintes à la santé secrétées par les organisations et l'idéologie qui les justifie, de décrire les mécanismes individuels ou collectifs qui servent à se défendre de ces atteintes, de cerner les bénéfiques primaires ou secondaires qui permettent d'y adhérer ?

Francis Ginsbourger est intervenant dans les organisations, chercheur associé au Centre de gestion scientifique MinesParisTech. Il a notamment publié Des services publics face aux violences (Anact, 2008), et dans notre revue « Quand dé-localiser fait partie du travail » (n° 432), ainsi que « Le concept d'organisation à l'ère des services » (n° 428)

Cette mise en garde figure, de façon résumée mais mots pour mots, dans un article paru en mai-juin 1981 dans la revue *Cadres CFDT* n°298. « Idéologie de l'organisation et troubles psychiques », par le docteur Paul-Louis Brétécher, a été écrit à l'aube du tournant historique que devaient marquer « les nouveaux droits des travailleurs ».

Les nouveaux pouvoirs des experts

Un quart de siècle après, tout se passe comme si, en fait de droit de travailleurs, ne trouvaient à s'affirmer

que « les nouveaux pouvoirs des experts ». Ce que des institutions publiques nomment, de façon au demeurant impropre, les « risques psychosociaux » amalgame la « souffrance au travail » qu'un autre médecin psychiatre a cru bon, il y a une quinzaine d'années, de dénoncer tout d'un bloc et sans nuances, avec le « harcèlement au travail », autre découverte éditoriale consacrée par le droit. Ces appellations grandiloquentes ont ceci de commun qu'elles procèdent de « montées en généralité » plus propices à la dénonciation en général et à la réputation de leurs auteurs, qu'efficaces pour une action locale et située.

Ce n'est pas dire que ces catégories ne soient que « pure idéologie », bien au contraire : leurs effets de réalité sont patents. Ces catégories se prêtent en effet à la statistique (combien de personnes à risques ?) et celle-ci à la

La catégorie des « risques psychosociaux » transporte dans le domaine de la santé publique, et notamment dans le champ de la santé mentale, des problèmes qui relèvent d'abord des organisations, à savoir des entreprises et des institutions, et en leur sein l'organisation du travail et de sa gestion, leurs changements ainsi que leurs carences.

médiatisation (« votre entreprise est dans la moyenne »). Elles instituent des délits donc des plaintes, des victimes donc des « bourreaux », des procès donc des avocats, des indemnités et des responsabilités, donc des risques à prévenir ou à assurer. Elles constituent des prestataires et ceux-ci des prestations, lesquels se concurrencent par la « méthodologie », réputée d'autant

plus rigoureuse qu'elle se pose comme respectant les canons d'une discipline scientifique (le droit, la psychiatrie, l'épidémiologie ...).

Enfin et surtout, ces catégories transportent dans le domaine de la santé publique, et notamment dans le champ de la santé mentale, des problèmes qui relèvent d'abord des organisations, à savoir des entreprises et des institutions, et en leur sein l'organisation du travail et de sa gestion, leurs changements ainsi que leurs carences.

C'est là que le bât blesse, dans ce d'abord. En franchissant d'emblée le saut vers la généralisation, la médiatisation, la juridicisation, la scientificisation, etc., les dénominations de « souffrance au travail », de « harcèle-

ment moral », et aujourd'hui cette vaste méta-catégorie des « risques psychosociaux », qui englobe rien de moins que le stress, la souffrance, le harcèlement et la violence, somment d'un coup de baguette magique tout ce qui finalement constitue des malades ou des victimes. La méta-catégorie « risques psychosociaux » est chargée d'émotions suscitant la compassion. Mais elle effectue un saut qui fait que les problèmes, vite enfermés dans des catégories englobantes et illusoires, passent par dessus la tête des personnes les plus directement concernées, lesquelles n'ont guère de prise sur ce qui se présente à eux, à commencer par dénouer les fils de l'histoire dont ils deviennent alors les objets – plutôt que des sujets. Objets d'enquêtes, d'observations, de statistiques, d'expertises ou de procès, les travailleurs constituent les gagne-pain d'experts dotés du pouvoir de parler à leur place de leur « souffrance » et de leur santé.

Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de nier le phénomène des « risques psychosociaux », mais de comprendre ce qu'il reflète. Mon hypothèse est qu'il est contemporain d'une profonde crise de l'organisation du travail et de sa gestion. Crise d'organisations et d'institutions qui, parce qu'elles sur-gèrent autant que parce ce qui n'y est pas géré, fait de la plupart des travailleurs les objets d'une histoire dont ils sont de moins en moins les sujets. Le phénomène « risques psychosociaux » renvoie à une passivation, dont se nourrit le pouvoir des experts.

Travail trop défini et chroniques d'une mort annoncée

On s'est habitué, depuis plus de trente ans, à renoncer à gérer les crises comme des mutations, à baisser les bras devant les efforts qu'il faut faire pour éviter des ruptures, aménager des transitions, anticiper à travers des agissements responsables de tous les jours ce que l'on sait pertinemment devoir déboucher sur des suppressions d'emploi affectant au premier plan les travailleurs réputés peu qualifiés.

Délocalisations, externalisations, sous-traitance, automatisations, gains de productivité... touchent depuis les années 1975, de proche en proche, tous les secteurs et

les activités dont l'essor avait culminé durant les Trente Glorieuses.

Ce que j'appelle des « chroniques d'une mort annoncée », ce sont ces configurations caractérisées par un travail progressivement de plus en plus défini, standardisé, normé, codifié. Quiconque a eu à faire avec des restructurations a pu faire le constat invariable de la marginalisation préalable, je veux dire dans l'activité de travail elle-même, des plus âgés, des moins mobiles, des moins scolairement et professionnellement qualifiés, de ceux qui, soutiens de famille, solitaires, femmes à l'emploi du temps verrouillé, n'ont jamais eu les moyens ou ne sont pas senti pas les ressources pour se projeter, se former, de changer d'habitudes et de métier.

Les « immobiles », pour reprendre la polarité dégagée par Luc Boltanski et Ève Chiapello dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme* (Gallimard, 1999), sont ces travailleurs condamnés à un travail trop défini, à le voir disparaître ou, pire parfois, à y subsister en les acculant dans leur immobilité. Les méfaits du travail trop défini se révèlent

Les méfaits du travail trop défini se révèlent lors de fermeture de sites industriels, lors de pertes de lignes de produits sans d'autres analogues pour les remplacer, lors de changements technologiques qui condamnent des métiers, lorsque vieillit sur pied une population qui ne se renouvelle pas, ne se rajeunit pas, ni ne transmet ce qu'elle sait.

lors de fermeture de sites industriels, lors de pertes de lignes de produits sans d'autres analogues pour les remplacer, lors de changements technologiques qui condamnent des métiers, lorsque vieillit sur pied une population qui ne se renouvelle pas, ne se rajeunit pas, ni ne transmet ce qu'elle sait. Ces organisations qui se sont

progressivement rigidifiées éclatent à l'occasion de changements et de restructurations qui n'ont pas été anticipés. Ces contextes secrètent, combinés avec des formations ignorantes des savoir-y-faire de l'expérience, des « bas niveaux de qualification ».

Certains des méfaits au long cours d'un travail trop défini commencent à être assez bien connus parce que reconnus, tels que les troubles musculo-squelettiques, source d'inaptitudes plus ou moins réversibles. On les

trouve dans des activités et chez des sous-traitants contraints par une forte pression sur les coûts et les délais (cette dernière contrainte peut valoriser la proximité et parfois elle empêche de délocaliser). Autant de nasses dans lesquels se trouvent emprisonnés, comme dans les ghettos urbains où ils habitent souvent, ceux qui ont peu de ressources de mobilité.

Non seulement les mêmes gestes et les mêmes membres sont sollicités par un travail répétitif, mais il n'est plus apprentissage et les personnes se trouvent figées dans une identité ; identité d'autant plus figée que les mêmes personnes travaillent avec les mêmes, dans de petites unités qui se renouvellent peu et où il n'y a guère de diversité. Au sein de ces petites « familles productives », dans l'industrie comme dans les administrations, il se crée parfois des liens confinés, de type endogamique. « Il arrivait dans un groupe constitué de longue date, une sorte de clan, un surnom lui avait été décerné, on se moquait de lui, au début il rigolait jaune, il ne répondait pas... » La personne qui arrive se vit comme rejetée par ce petit groupe où « les gens ont toujours été ensemble ». Ce témoignage, entendu au cours d'une session de formation à la prévention des risques psychosociaux, en dit long sur les conditions organisationnelles dans lesquelles surgit une accusation de « harcèlement moral »...

Hier, dans les grandes entreprises, paternalisme et syndicalisme convergeaient, des postes « doux » étaient aménagés pour maintenir en activité de vieux serviteurs abîmés. S'il le fallait on changeait de poste de façon à diversifier les gestes, les mêmes membres n'étaient pas toujours exposés. Cela supposait de larges espaces de mobilité qu'il n'y a plus dans les petites unités spécialisées et modulaires des organisations en réseau.

Depuis une dizaine d'années, il y avait – avant la crise de 2008-2009 – moins de crises sectorielles, de crises considérées comme inéluctables, corollaires de progrès dans d'autres secteurs. Les restructurations étaient plus diffuses, plus ciblées, sélectives et paraissant d'autant plus arbitraires que les entreprises ont continué à « faire du profit ». Or, face à de tels « licenciements de gestion », on n'a pas su ou voulu établir de principe de justice, ni de

droits collectifs, ni de capitalisation durable des expériences de reconversion parfois positives.

Disparition de l'entreprise intégrée et montée de l'organisation en réseau, PMisation, spécialisation des entreprises et réduction des espaces de mobilité, travail trop défini, groupes figés, homogamie sociale, restructurations diffuses, licenciements de gestion, c'est aussi pour cela que les salariés se vivent comme des victimes demandant réparation du préjudice subi.

Organisation par projet et évaluation des « mobiles »

Parce qu'il y a eu une succession de suicides fortement médiatisés (mais combien de suicides et de maladies liés à des restructurations ?), les RPS semblent avoir pour terre d'élection des activités de conception, un peu comme si les problèmes qui en viennent à toucher des cadres acquerraient la dimension publique que ne méritaient pas les exécutants – sauf à considérer que les cadres le deviennent. Leur travail est trop défini cependant que leur métier est trop indéfini, ils ne parviennent pas à se frayer une voie d'apprentissage, à s'appropriier leur travail de façon à s'y investir de façon distante et mesurée. Les investissements individuels sont intenses lors des projets, lesquels se succèdent sans temps de capitalisation ; les affectations sont décidées en fonction de la logique court-termiste des projets, prenant le pas sur une logique de parcours professionnel qui supposerait d'être inscrite dans la longue durée.

Analysant les dynamiques identitaires en lien avec les transformations organisationnelles, Jean-Claude Sardas écrit¹ que l'activité de conception, cette exploration ludique, résonne profondément avec des pulsions et des investissements infantiles, qui, lorsqu'ils sont durablement contrariés, peuvent remettre en cause l'investissement subjectif des concepteurs. Les formes d'organisation actuelle des projets induisent une déstructuration des métiers de conception, dans la mesure où, entièrement tournée vers le résultat voulu par l'entreprise et déconnectée des investissements personnels des concepteurs, l'activité est à ce point déséquilibrée qu'elle en vient à

la longue prédatrice de la ressource qu'est la compétence, au point de tarir cette source élémentaire de valeur qu'est le désir de la personne de s'engager. C'est dire que, lorsque le travail ne trouve plus à s'inscrire dans cette dynamique professionnelle qu'on appelle un métier, cela peut avoir des conséquences psychologiques délétères pour qui n'a pas ni la liberté ni les ressources pour peser sur l'organisation de son activité, pour s'y recréer des marges de manœuvre, ni pour en changer.

Plaçons-nous, cela m'est arrivé récemment, dans le cas du technocentre d'un équipementier soumis à la pression des constructeurs, entreprise à fort turn-over de projets et d'ingénieurs, où l'esprit d'équipe tend à s'estomper au profit de relations inter-individuelles de type « client-fournisseur ». Les équipes projet se font et se défont, il suffit de s'y faire. Rien ni personne n'est là, nous dit-on, pour accueillir un nouveau, pour l'accompagner, pour apprécier avec elle si la personne se sent bien, si le travail lui convient, si des relations se nouent avec les collègues, si la « greffe » prend ou non. Personne n'a pensé que changer de travail, fût-ce en conservant le même métier, c'est aussi changer de fonction dans une organisation, changer de place dans un groupe, en quitter un et s'insérer dans un autre. Personne n'a pensé que la mobilité, fût-elle apparemment anodine au plan des compétences techniques, c'est toujours une forme de changement identitaire pour la personne qui la vit. Que changer de travail, c'est avoir à apprendre, or nous ne sommes pas des machines à apprendre ; dans toute opération cognitive, il entre de l'émotion, de l'affectif, et si l'on se sent bloqué affectivement cela peut se traduire dans l'apprentissage.

Une personne arrive dans une équipe projet, elle parle épisodiquement avec le manager qui lui donne des consignes, elle s'exprime peu au « *top five* », cinq minutes de simulacre d'expression collective en début de journée. Elle a relativement peu besoin de se coordonner avec d'au-

Lorsque le travail ne trouve plus à s'inscrire dans cette dynamique professionnelle qu'on appelle un métier, cela peut avoir des conséquences psychologiques désastreuses pour qui n'a pas ni la liberté ni les ressources pour peser sur l'organisation de son activité, pour s'y recréer des marges de manœuvre, ni pour en changer.

tres, son travail est codifié, mémorisé, aux éventuels aléas répondent des consignes et des modes opératoires stockés dans des bases de connaissances informatisées.

Les organisations par projet, écrit en substance Pierre Veltz dans *Le Nouveau Monde industriel* (Gallimard, 2008), sont propices à des investissements personnels illimités que rien ne vient sanctionner parce que la performance de chacun est inévaluable : « les individus sont de plus en plus amenés à s'exposer dans leur activité (...) en allant au delà des rôles formels définis par l'organisation (...) Cette nécessité de « répondre de sa personne » va de pair avec une difficulté croissante d'objectiver la performance, de reconnaître la contribution individuelle par des mesures et des critères simples. Du fait de ce déficit de cadrage, le projecteur se déplace de l'évaluation de la tâche vers l'évaluation de la personne. Tout vient « renforcer l'idée de la responsabilité personnelle comme déterminant ultime de l'action, de sa réussite ou de son échec. Ce dernier est alors marqué du sceau de l'insuffisance personnelle, de la maladresse, voire de la mauvaise volonté ».

Dans un tel contexte, la relation entre deux personnes, deux subjectivités, devient la relation première d'organisation du travail, relation exclusive entre le « N » et son « N+ 1 » – ce dernier cumulant des fonctions de commandement, de soutien, et d'évaluation : relation confinée et infantilissante, créatrice de dépendance, offrant un terrain idéal pour des liens de type pervers. Ce type de configuration, me disent des collègues psychologues, est fréquent.

Définitions du travail et pouvoir d'organisation

Un travail est souvent hyper-défini sous certains aspects, indéfini et flou sous d'autres aspects – engendrent un « terrain » sur lequel se trouvent fragilisées des personnes qui manquent certes de ressources personnelles ; mais aussi de soutien du collectif, de temps de capitalisation, de distance professionnelle ... c'est-à-dire avant tout de pouvoir organisationnel dans et sur leur activité, leur rôle, leur métier, leur destinée professionnelle.

Nombreux sont les psychologues du travail, à commencer par Yves Clot, pour souligner l'importance, pour la santé, de l'appropriation par chacun de son travail. Ce qu'on appelle les « risques psychosociaux » surgit souvent lorsqu'il n'y a pas, ou lorsqu'il n'y a plus, cette appropriation, notamment à la suite de changements organisationnels, lorsqu'il se produit une « expropriation », et que ce qui était de « mon » domaine de responsabilité m'est enlevé. Un malaise s'origine dans le fait de ne pas ou plus parvenir à faire sienne l'activité, à s'investir dans ce que l'on fait.

Lorsqu'elle est vécue sur un mode uniquement personnel, sans expression collective, sans objectivation, une telle expropriation peut être interprétée comme un envahissement de son territoire, une emprise par quelqu'un qui a un pouvoir exorbitant – d'où un sentiment de harcèlement. De même, cette expropriation peut être à l'origine d'un sentiment de vide, d'une impossibilité de (re)donner du sens à ce que l'on fait – et provoquer des troubles psychiques.

Pour autant, la prévention de la souffrance au travail est-elle un problème de santé ? À la question formulée par Damien Cru, les réponses sont évidemment plurielles, mais elles ne sauraient ignorer que des fragilités personnelles ont d'autant plus de chances de se révéler que les personnes deviennent des objets de l'organisation de leur travail par d'autres, sans pouvoir y influencer ni s'y opposer, au lieu de sujets organisant, pour une part significative, leur activité. Donc que la prévention primaire de « risques psychosociaux » passe par une expression collective dans l'activité de travail, sur les définitions du travail et face aux changements d'organisation.

Face à cette la tendance lourde à l'expropriation du travail, il paraît raisonnable de dire que la revendication collective, l'agressivité syndicale, voire le conflit ouvert,

La prévention de la souffrance au travail est-elle un problème de santé ? Des fragilités personnelles ont d'autant plus de chances de se révéler que les personnes deviennent des objets de l'organisation de leur travail par d'autres, sans pouvoir y influencer ni s'y opposer, au lieu de sujets organisant, pour une part significative, leur activité.

sont, de par leur émergence expression même, des alliés thérapeutiques de la prévention de risques psychosociaux. Il s'en déduit qu'inversement la psychologisation et la médicalisation des tensions, de même que la médiatisation et la judiciarisation des conflits, sont des facteurs de risques psychosociaux, dès lors qu'ils occupent la place d'une expression collective ou qu'ils canalisent une conflictualité sans débouchés sur ce qui organise le travail, qui est loin de se limiter à ce qu'on appelle depuis Taylor, qui la voulait lui aussi « scientifique », l'organisation du travail. Le phénomène RPS pointe là un besoin impératif de renouvellement de la critique syndicale.

1. In : *Travail et fragilisation, l'organisation et le management en question*, Payot, Lausanne, 2004.