

Faire face à la souffrance au travail

La Doua

9 Février 2012

Philippe Davezies

Université Claude Bernard



Lyon 1

La structure générale du conflit

- Travailler correctement implique (à tout niveau hiérarchique)
 - de prendre en considération un ensemble de particularités que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir,
 - d'affronter une queue de dilemmes éthiques qui ne sont pas réglés par les consignes,
 - de mobiliser ses compétences, sa sensibilité et ses valeurs,
 - d'affirmer sa responsabilité sur un fragment du monde.
- L'intensification implique la rationalisation et standardisation.
« La qualité pour le marché dans le temps du marché »
L'excellence pour le client « le juste nécessaire ».

Humanisation

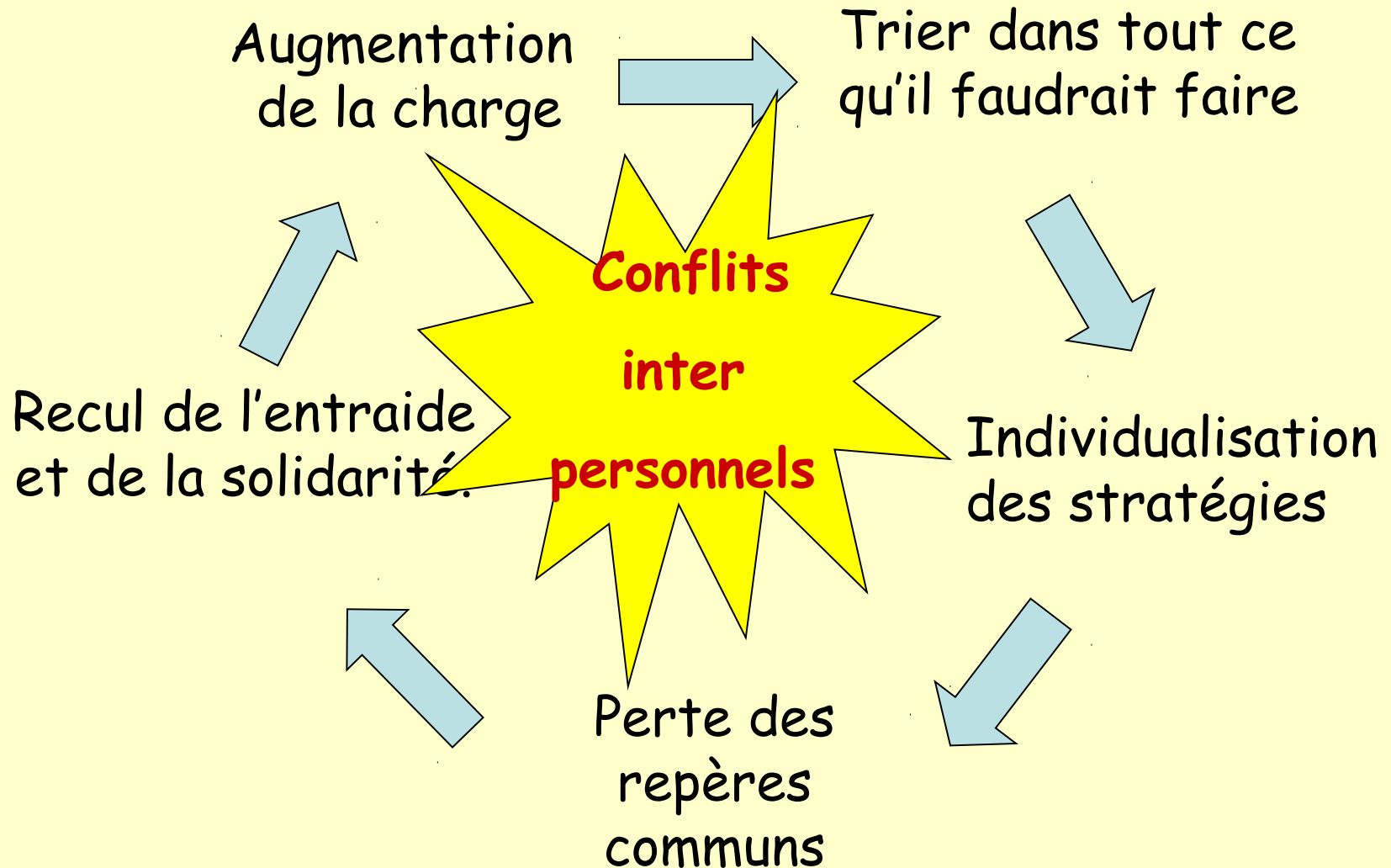
Rentabilité

Effets de l'intensification

- ❑ Une illusion : penser que l'intensification conduit simplement à faire la même chose plus vite.
- ❑ Aux différents niveaux d'urgence, on ne fait pas le même travail.
- ❑ De plus en plus, travailler, c'est trier dans l'ensemble des choses qu'il faudrait faire.
- ❑ L'intensification se traduit par un rétrécissement et un appauvrissement de l'activité.

L'absence des dispositifs permettant d'arbitrer collectivement les dilemmes éthiques de l'activité

Effets sur le fonctionnement social



Le trépied symptomatique de l'intensification du travail

- ❑ **Impossibilité de maintenir un travail de bonne qualité :**
 - dégradation d'indicateurs de qualité qui ne sont pas pris en compte par la direction mais qui ont souvent, à terme, un impact économique sérieux.
- ❑ **Conflits interpersonnels :**
 - accusations de harcèlement moral,
 - conflits entre les agents eux-mêmes.
- ❑ **Atteintes à la santé :**
 - accidents,
 - envahissement de la vie personnelle et crises dans la famille,
 - TMS,
 - dépressions, suicides,
 - Pathologies cardiovasculaires, TMS...

Exigence de discussion ++ mais débat déséquilibré :

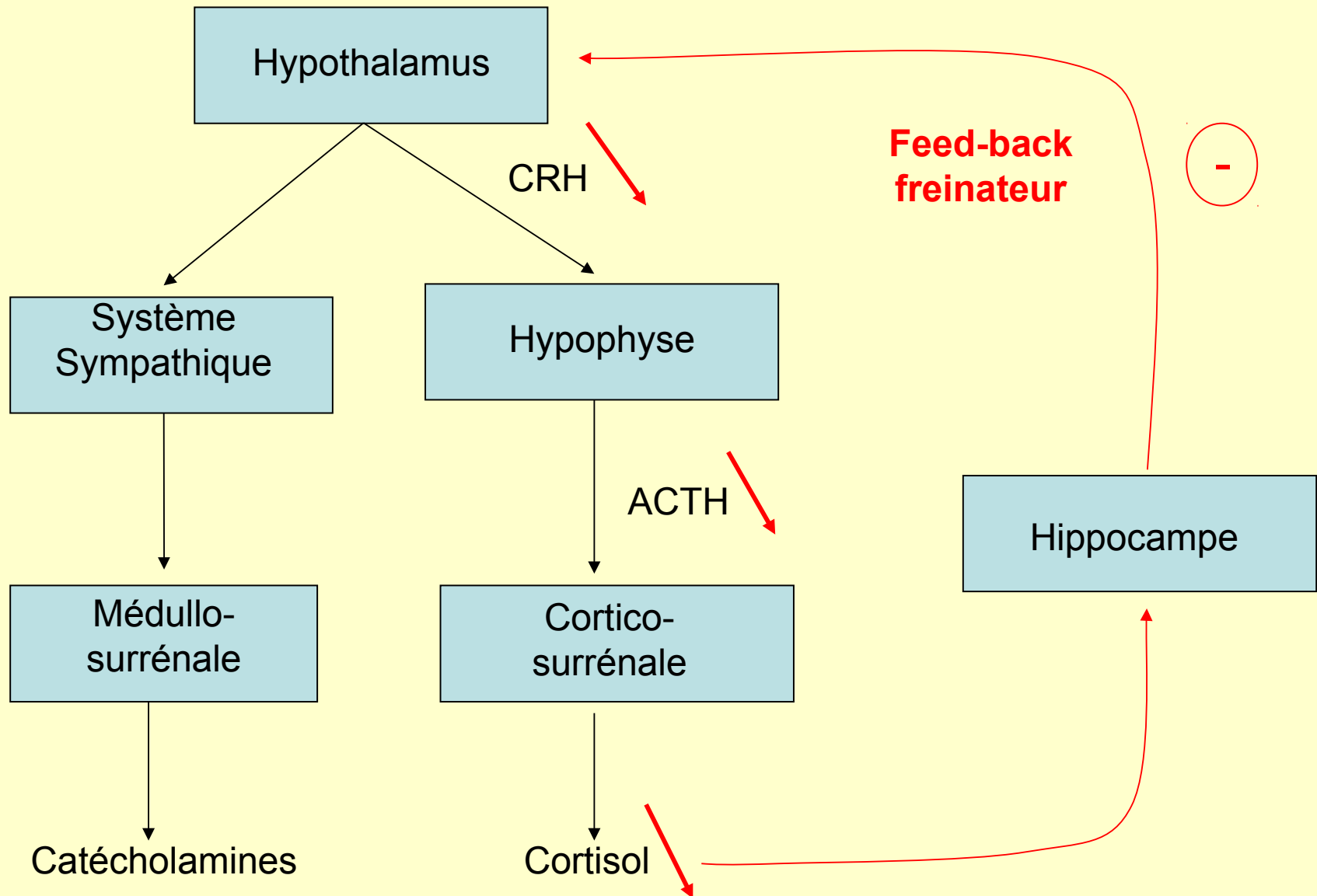
- ❑ La norme managériale est abstraite, préfabriquée, répétitive, facile à expliciter.
- ❑ Ce que le travailleur met de lui-même dans son travail est l'expression singulière de son expérience, de sa personnalité.
L'activité est en avance sur la conscience. En rendre compte impose un travail d'élaboration.

Faute d'espaces d'élaboration, des conflits sans issue

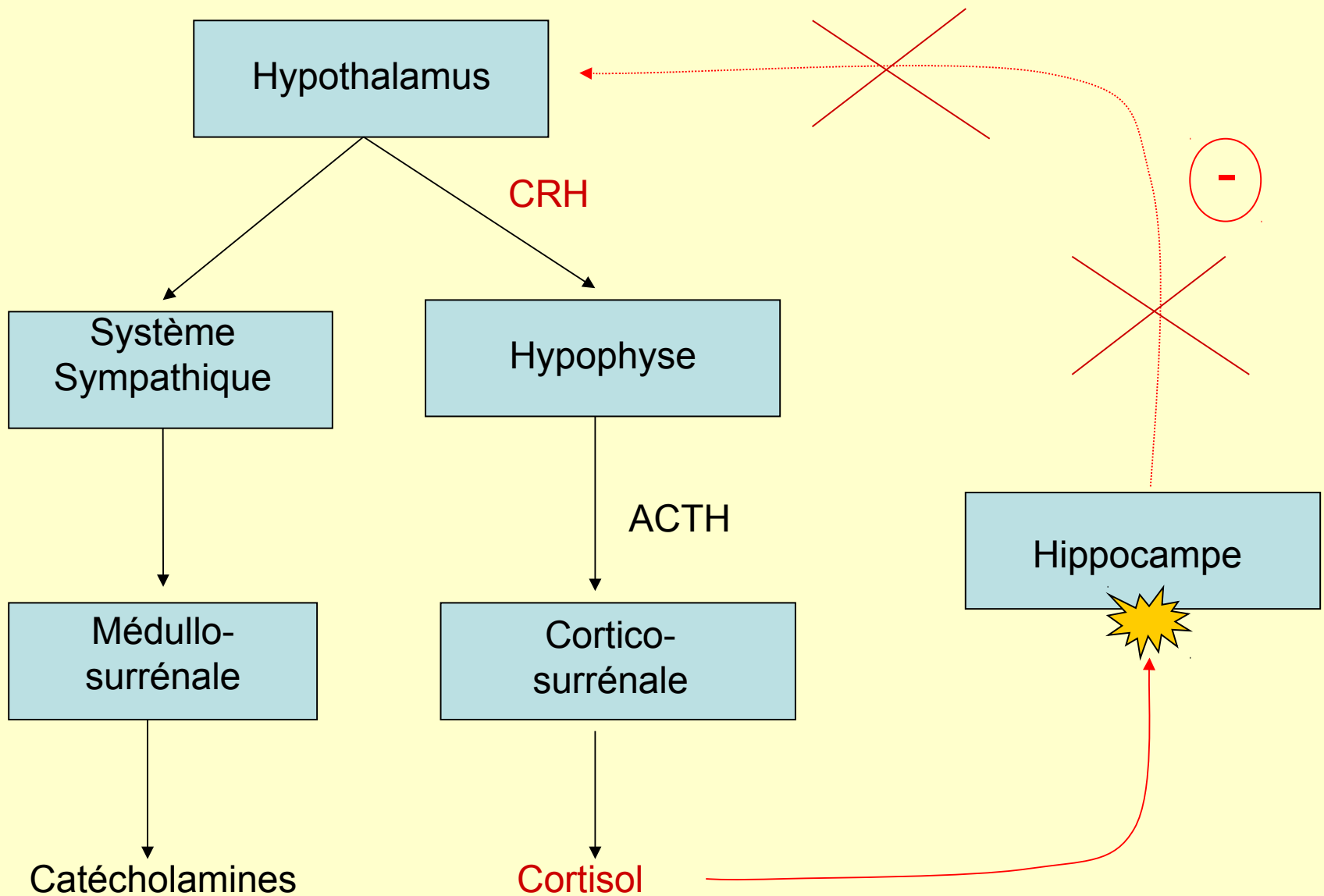
- ❑ Norme formelle contre mode d'engagement de la personnalité.
La relation est vécue sur le mode persécutoire.
- ❑ Succès du harcèlement moral.
- ❑ Problème : occultation du conflit de normes sous-jacent. Des explications plaquées qui n'ouvrent pas de perspective d'action.

L'individualisation des conflits est le symptôme
du déficit d'espaces d'élaboration
sur le travail.

Réactions biologiques au stress et obstacle à l'élaboration



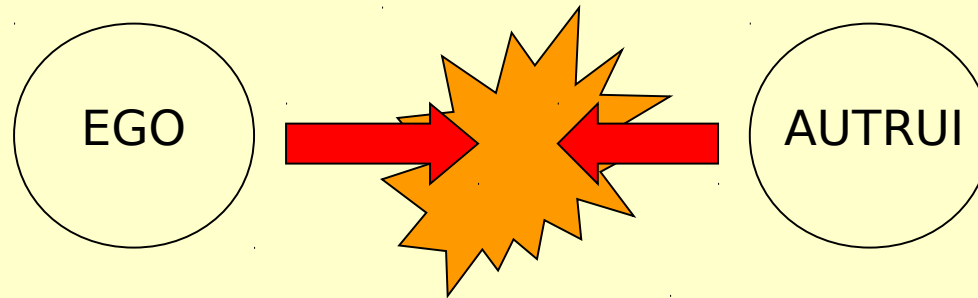
En situation de stress chronique



- ❑ Perturbation de la mémoire épisodique.
 - ❑ Difficulté à contextualiser.
 - ❑ Tendance à la sur-généralisation
- ❑ Réduction de la capacité à penser le conflit.
 - ❑ Spirale dépressogène

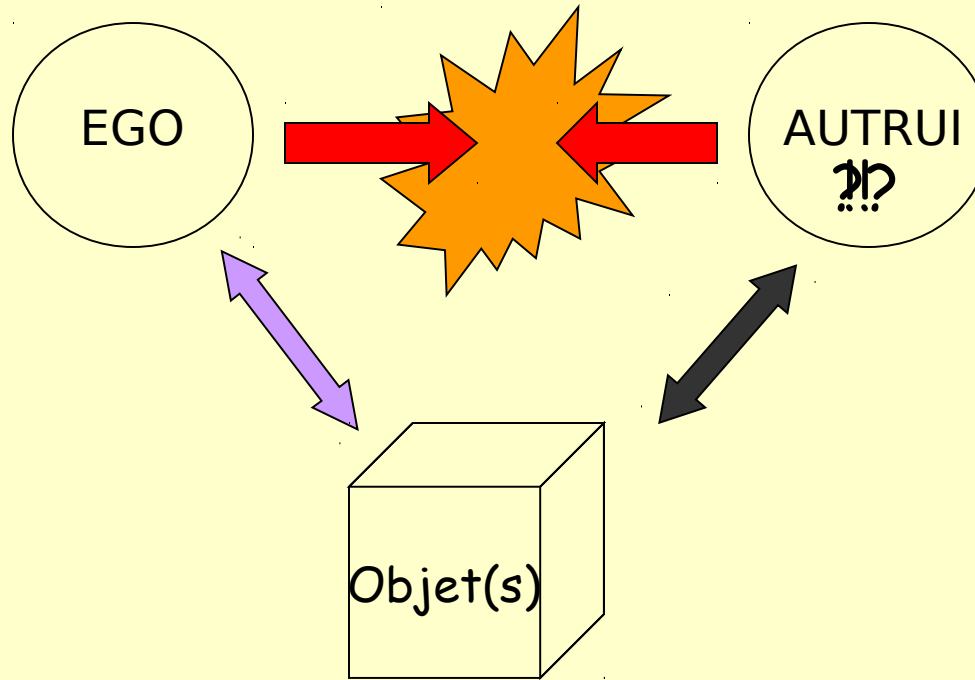
L'impasse : encourager, accompagner la surgénéralisation

Un conflit hors contexte
entre deux personnes.



Discours
victimologiques
d'inspiration psychanalytique,
politique, ou autre...

Assistance à l'élaboration : recontextualisation



Les évènements localisables
en temps et en lieu,

Les objets du conflit,
les enjeux.

*Pourquoi, à tel moment,
alors que le chef attendait A,
était-il important pour la personne
de faire A' ou B ?*

→ Des orientations différentes, mais répondant néanmoins à des sollicitations réelles de la situation.

La qualité du point de vue du chef
La qualité du point de vue du sujet

La souffrance au travail ne signale pas seulement un désaccord entre l'agent et son supérieur sur l'évaluation du travail.

Elle indique que les agents ne sont pas d'accords entre eux sur ce que serait un bon travail

Insuffisance de la prise en charge individuelle :
retrouver des espaces collectif de discussion et
d'élaboration

Leçons des recherches-actions syndicalistes-chercheurs

- Enquête syndicale : non pas expliquer aux salariés mais apprendre des salariés, au plus près des situations de travail.

- Trois principes :
 - Passer systématiquement des discours généraux aux évènements localisables en temps et en lieu.
 - Soumettre les constats à la discussion collective.
 - Prêter attention aux points de vue divergents ou minoritaires (au départ, les avancées sont toujours minoritaires).

Des espaces d'élaboration
avant les espaces de discussion avec la hiérarchie

Constat

L'analyse révèle :

- que les orientations de la direction ne maltraitent pas seulement les hommes et les femmes, mais le travail lui-même ;
- que les agents s'efforcent, chacun à sa façon, de défendre la qualité du produit, le respect du client, l'état des installations, l'environnement...

Résultat :

- ❑ La discussion permet aux salariés de mesurer, d'affirmer et de développer, individuellement et collectivement, leur capacité d'expertise sur le travail et son organisation.
- ❑ Cette prise de conscience, des difficultés, des exigences communes, et de ce que chacun a l'intelligence de faire pour les défendre, recrée des liens et des solidarités.
- ❑ L'expérience concrète des contradictions de la situation permet d'ouvrir de réelles perspectives pour une action dans laquelle les salariés peuvent affirmer l'autorité que leur confère l'expérience du travail face aux visées abstraites de la direction.

Un certain nombre de textes sur la santé au travail sont disponibles sur le site

<http://philippe.davezies.free.fr>