

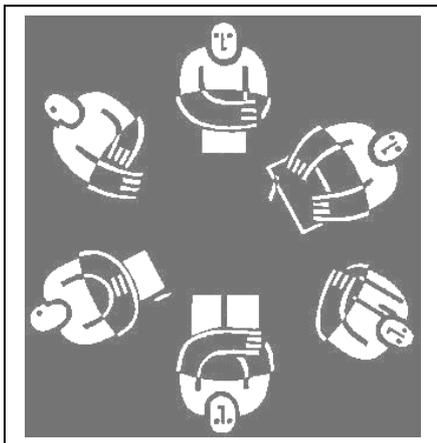


Suicides au travail : remettre à l'endroit ce qui du travail a été mis à l'envers

*Par Jean-Marie KNEIB, Docteur en
mathématiques, psychologue du travail CNAM,
membre de la Fondation Copernic*

Les faits sont têtus. Un jour c'est l'entreprise Renault qui fait parler d'elle, un autre c'est le management de France Télécom qui fait la une. Le couvercle mis sur la réalité du travail n'est plus étanche. Malgré l'idéologie de la qualité totale et de l'évaluation individualisée des performances, la subjectivité du travail déborde de partout alors qu'elle n'est reconnue presque nulle part. Année après année, mal-être au travail, dépressions, troubles musculo-squelettiques, tentatives de suicides et suicides sont devenus des pathologies courantes voire banalisées. Elles ne sont pas l'apanage de quelques grandes entreprises, même si ce sont elles qui donnent le tempo des modes de management. Après des décennies de silence de la plupart des scientifiques, des politiques et des médias sur ce qui se passe au travail, avec les suicides, le réel du travail revient de façon sidérante sur le devant de la scène.

Avec l'expérience de l'amiante, nous savons qu'il faut porter le débat dans la société civile pour espérer améliorer la situation dans l'entreprise. S'il convient donc de se réjouir de la mise en débat public du rapport entre santé et organisation du travail, entre suicides au travail et façon dont on nous fait travailler, sa mise en visibilité n'est pas acquise. Malgré un à deux suicides par jour au travail, c'est la grippe A qui invariablement fait « l'actualité ». Le débat doit s'amplifier, la controverse doit être soutenue. Ceci s'intègre dans des enjeux de rapports sociaux et des intérêts financiers (formation, prévention, expertise, réparation, etc.). La question posée est d'importance. Convient-il de mettre en cause une organisation du travail -et, au-delà, une organisation sociale qui porte atteinte à la santé psychique et sociale de ceux qui travaillent¹ ? Doit-on attribuer les nouvelles pathologies du



travail (violences, dépressions, tentatives de suicides, suicides) aux fragilités supposées des individus? S'agit-il comme le sous-tendait la notion de harcèlement moral, de relations plus ou moins perverses entre un hiérarchique et un subordonné²? Faut-il mettre en cause le manque d'« adaptabilité » du salarié aux contraintes comme sous-entendu par les théories du stress³?

Si l'on comprend que les directions d'entreprises tentent d'attribuer les causes des dégradations de la santé des salariés aux salariés eux-mêmes et à en nier les causes organisationnelles, il est inquiétant de constater que les pouvoirs publics vont dans le même sens. Aucune réalité clinique ne vient pourtant étayer cette thèse, au contraire. L'observation montre que l'explosion de ces pathologies est un phénomène nouveau qui s'est développé avec l'organisation du travail moderne basé sur l'individualisation des relations de travail. Avec des collectifs délités, ces nouvelles pathologies se caractérisent par l'isolement des salariés. Les enquêtes montrent que ces pathologies de la solitude sont induites par la façon dont l'organisation du travail permet ou empêche le sujet de se développer. Celui qui travaille est un sujet affecté par son travail. La réalité du travail est essentiellement subjective et sociale⁴. C'est sa richesse. L'organisation moderne du travail tend à en faire un drame.

Dans les débats actuels, il convient de déconstruire toute une série d'arguments – quand on en connaît un on les connaît tous dont la fausseté se démontre aisément en s'appuyant sur les faits du travail (pour un argumentaire détaillé on pourra se référer au livre de Christophe Dejours et Florence Bègue⁵). En jetant le doute dans l'esprit du public, ils rendent plus difficile la compréhension des liens entre le travail et la santé et par conséquent la nécessaire transformation des représentations sociales du travail. Il s'agit d'affirmations à l'emporte pièce du type : il y a le bon et le mauvais stress. Le bon serait principe de vie. Il n'y a pas plus de suicides sur le lieu de travail que dans la société en général. Il y a des salariés fragiles dont les problèmes personnels entraîneraient dépressions et autres décompensations. Ce corpus argumentaire ne repose pas sur des résultats scientifiques. Il s'écroule à l'épreuve des faits. Il répond à une

logique aux arrière-pensées stratégiques : nier le lien entre l'organisation du travail et la santé. Pour des raisons différentes, cette dénégation provient tant des entreprises que de beaucoup de salariés eux-mêmes.

La dynamique psychologique de la reconnaissance

L'ergonomie de langue française a montré qu'au travail, à chaque instant, il faut faire face à l'imprévu. Ceci n'est pas sans implications. Le travail - en tant que confrontation à la résistance du réel, oblige à bricoler avec ce que l'on a sous la main, à tricher avec la procédure, à être inventif c'est-à-dire à développer une intelligence pratique aux prises avec la réalité. Faire un travail, c'est avoir un rapport privilégié avec le monde qui ne fonctionne pas comme la technologie l'affirme, comme la procédure le dicte. Ce rapport au réel conditionne la construction de la santé mentale. La psychodynamique du travail a montré que c'est la dynamique de la reconnaissance qui en est le moteur – reconnaissance de la qualité de sa contribution au travail et reconnaissance de l'utilité de son travail.

Cela ne va pas de soi. Transformer du travail en plaisir, en « bonne santé psychique et sociale », présuppose en premier lieu l'existence d'un collectif de travail c'est-à-dire de personnes faisant le même travail et pouvant discuter entre elles de la façon dont elles travaillent. Seuls ceux qui ont fait le même travail peuvent en apprécier la difficulté, l'ingéniosité développée lors de sa réalisation, la qualité. C'est une conséquence de l'écart irréductible entre la réalité et la prescription, entre la façon dont on pensait atteindre l'objectif et le chemin effectivement utilisé pour y parvenir. Sans collectif de travail – au sens fort que nous donnons à ce mot, il n'y a pas de possibilité de reconnaissance de la qualité du travail. Un collectif de travail dégradé est un risque organisationnel grave pour la santé des travailleurs.

En second lieu, cela suppose la possibilité de reconnaissance de l'utilité de sa contribution. Être considéré comme inutile est destructurant. L'état de santé de ceux qui sont durablement privé de travail en atteste. La reconnaissance de l'utilité de son travail peut être donnée par

l'entreprise, la société, une instance morale, etc. . Quel sentiment d'utilité peut avoir le personnel soignant lorsqu'au nom de contraintes budgétaires des centaines de postes sont supprimés, lorsque des employés des services publics sont injuriés car il y a des files d'attente aux guichets, lorsque pour d'autres, il s'agit de rayer des chômeurs de la liste des demandeurs d'emploi ? Il s'agit là notamment des représentations sociales du travail, du sens et de la valeur que collectivement nous lui donnons.

Les entraves à la reconnaissance, les atteintes à la santé

Avec l'installation – solide en apparence – d'une organisation du travail qui s'oppose à la dynamique de la reconnaissance, dont le discours consiste à justifier les postes supprimés en lieu et place de reconnaître l'utilité du travail, qui contraint à mal travailler, justifie des comportements éthiquement discutables, sépare les salariés et corrode les solidarités, la question de la santé psychique et sociale qui aurait dû être posée, s'est imposée.

Ce dont il s'agit pourrait donner lieu à une liste à la Prévert si elle n'avait une cohérence interne. C'est une logique gestionnaire au détriment du travail, une idéologie d'évaluation individualisée des performances au détriment du collectif, une fiction de qualité totale au détriment de l'éthique (C.Dejours, F. Bègue, 2009).

Pour réussir à mettre en place cette logique qui s'oppose au plaisir possible du travail bien fait avec d'autres, la subjectivité, dimension essentielle du travail, a été voilée. L'idée collective a été dénigrée et combattue, les syndicats en particulier. La précarisation et la sous-traitance ont été généralisées et présentées comme de la modernité (empêchant toute possibilité de collectif car le sous-traitant n'a pas les mêmes intérêts *matériaux et moraux* que le salarié de l'entreprise utilisatrice). Depuis des décennies, l'organisation du travail a été méthodiquement individualisée.

Les salariés sont traités comme s'ils n'avaient aucune valeur particulière. Beaucoup sont considérés comme dépassés voire inutiles – du

moins interchangeables par la polyvalence ou par les effets du chômage. Le rouleau compresseur de la communication d'entreprise relayée par une bonne partie des médias, instille l'idée que le travailleur est une charge de structure. Les départs dits *naturels* ne sont pas remplacés. *La mauvaise graisse* est fustigée. Les salariés sous couvert d'équité sont « évalués » en réalité et au mieux jugés sur des critères de savoir être et non de savoir-faire. Le projet politique propose de distribuer à ceux qui restent des gains dus au non-remplacement de collègues. L'idéologie de la mesure prétend mesurer. On invente des thermomètres qui ne prennent pas la mesure des choses. On parle de niveau moyen de stress. Il n'y a cependant pas de mesure possible de la souffrance au travail, pas plus que des risques psychosociaux. Essayer de mesurer le travail c'est tenter d'en étouffer la dimension subjective, son moteur⁶.

L'individualisme se rationalise. On tient son poste et on a toutes les bonnes raisons de se persuader que l'action collective est impuissante contribuant par là-même à déliter le collectif de travail. Les stratégies collectives de défense face à la souffrance au travail s'effondrent. De multiples stratégies individuelles prennent le relais –*turn over*, oeillères, arrêts maladies, conduites déloyales entre collègues, etc. La charge psychique supportée par les individus isolés devient lourde voire insupportable. La possibilité de construire son identité, sa santé au travers de la dynamique du travail est grippée, les possibilités de réalisation subjective et sociale de soi aussi. La solitude en séparant les gens les éloignent de la communauté humaine. La souffrance est discréditée, occultée. Le lien entre le travail et la santé nié. Les nouvelles pathologies du travail sont au rendez-vous.

Remettre à l'endroit ce qui du travail a été mis à l'envers

Les salariés qui se suicident au travail nous apprennent que quelque chose du collectif de travail est altéré, abîmé, cassé. Il ne s'agit pas de refaire les erreurs du passé. La loi sur le harcèlement moral, individualiste sur le fond, n'a rien résolu. La situation s'est même aggravée. Avec la notion de risques psychosociaux (souvent savamment intriquée avec celle du stress dont l'idéologie tend à

individualiser le problème), le risque est le même. En ce qui concerne la prévention des risques psychosociaux⁷, il est illusoire, si ce n'est fallacieux, voire nuisible de préconiser :

- *l'«aide aux individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés au stress ;*
- *la formation des individus à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, restructuration cognitive etc.) ou à développer des capacités psychologiques (contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces) ;*
- *la possibilité de pratiques de relaxation, d'exercices physiques ou de la sieste au sein de l'entreprise ; l'amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, programme d'aide au sevrage tabagique ou alcoolique, etc.) ;*
- *des numéros d'appel d'aide et de soutien aux salariés⁸.*

Ne faisons pas nôtres ces préconisations mais, à la lumière des connaissances accumulées depuis quelques décennies par la psychodynamique du travail, commençons à réfléchir à ce qui dans l'organisation du travail déstructure les collectifs, conduit à l'isolement, entrave les possibilités de reconnaissance du travail. Ce faisant, très vite nous devons mettre en cause l'évaluation individualisée des performances, faire la critique de l'idéologie des normes qualité qui obligent le salarié à mentir dans son rapport avec le réel de son travail, considérer les dégâts induits sur ceux que l'on oblige à mal travailler sous couvert de productivité.

Dans les situations dégradées, il conviendra d'essayer de comprendre ce qui du travail a pu produire cette situation. Afin de dégager des pistes d'amélioration lorsque cela est possible,

il faudra privilégier les discussions collectives sur le travail sans pour autant nuire aux salariés. Rédiger des questionnaires, faire des statistiques, demander des auto-évaluations de stress aux salariés, ne rétablira pas le « bien travailler » ensemble. En ce qui concerne les salariés malades du travail plutôt que des chèques « psy », il faudra proposer des consultations *Souffrance au travail* qui en remontant aux causes organisationnelles de la dégradation de leur santé leur permettront d'avoir accès au sens de ce qui leur arrive.

En amont, il faut transformer les représentations sociales concernant le travail, redonner ses lettres de noblesse à la subjectivité, replacer le travail à sa place centrale dans la construction de la santé, des rapports sociaux et du débat politique. Ceci ne s'improvise pas et nécessite simultanément de se former, d'agir sur le terrain et d'intervenir dans l'espace public. S'il s'agit de se former pour pouvoir « donner forme » aux faits du travail ce n'est pas pour alimenter le fantasme de solutions « pratico-pratiques » du genre comment détecter quelqu'un qui risque de se suicider mais pour, à l'aune de ce savoir théorique et clinique penser l'action collective de prévention des risques organisationnels du travail. Par exemple, se former à la compréhension des situations de travail n'est pas une part anecdotique du travail syndical. En tant que pré-requis de l'action cela en est même une raison d'être. En s'appuyant sur leurs propres terrains, les appareils syndicaux, les organismes mutualistes de santé et autres institutions dont l'objet est la santé, auraient un rôle à jouer dans l'évolution des représentations sociales du travail. Ils pourraient ainsi contribuer significativement à l'amélioration de la situation.

Il faudrait que le dispositif législatif et réglementaire favorise cette revalorisation du travail en tant qu'essentiellement ancré dans la subjectivité. Qu'une gauche digne de ce nom reprenne le chemin de l'école, du cœur et de la raison, pour pouvoir « reprendre » à son compte ce qui aurait du rester son terreau⁹. Il s'agit de se mettre au travail pour remettre à l'endroit ce que l'organisation moderne du travail a mis à l'envers dans les représentations que nous avons du travail. Malgré la difficulté, la

tâche est passionnante car en fin de compte cela revient ni plus ni moins qu'à redécouvrir collectivement le bonheur de travailler ensemble.

¹ Pour l'Organisation Mondiale de la Santé, la « *santé est un état complet de bien-être physique, mental et social* ». Pour la psychodynamique du travail, la santé se situe dans l'écart entre cet idéal et la maladie constituée. C'est un équilibre toujours instable. Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux aspects psychiques et sociaux de la santé même si la santé n'est pas compartimentée.

² Le code du travail stipule qu' : « *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel.* ».

³ L'accord national interprofessionnel sur le stress dit qu'« *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose un environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ».

⁴ Dejours C., 2000, *Travail usure mentale*, Nouvelle édition, Bayard Édition, Paris.

⁵ Dejours C., Bègue F., 2009, *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, Paris.

⁶ Pour une critique de ces notions voir Dejours C., 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* Critique des fondements de l'évaluation, INRA Éditions, OUAÉ, Versailles.

⁷ Nous ne discuterons pas ici de l'imprécision, voire de l'inadaptation, de cette expression pour les questions de santé posées par l'organisation du travail.

⁸ Extraits du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de P. Nasse et P. Légeron, remis à X. Bertrand *Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité* (12 mars 2008).

⁹ J.M.Kneib, 18, juillet 2007, *La gauche et l'homme au travail*, L'Humanité.

**Fondation Copernic—BP 32—75921 Paris
cedex 19**

Tel : 06.75.25.77.76

**fondation.copernic@fondation-
copernic.org**

www.fondation-copernic.org