

Travail et santé

Les évolutions des situations de travail et une prise de conscience plus aiguë de ces transformations, et de leurs effets négatifs sur la santé, par les acteurs sociaux ont amené un certain nombre de travaux sur cette question. Comprendre les rapports entre travail et psychologie suppose de confronter les transformations de celui-ci dans la société et dans la vie personnelle, et les contributions de la psychologie en matière d'analyse du travail.

Débat entre

Marie-France Hirigoyen,

Psychiatre, psychanalyste.

Philippe Askenazy,

Économiste, CNRS-ENS-CEPREMAP.

Yves Clot,

Professeur de psychologie du travail, CNAM.

Psycho média : Le concept de harcèlement moral, suite au succès de votre livre¹, Marie-France Hirigoyen, a suscité un vaste phénomène d'identification, un mot pour décrire « les souffrances au travail, l'altération de la santé et du travail ». Philippe Askenazy, dans votre ouvrage Les désordres du travail, vous dénoncez le discours des psys dressant un tableau de la souffrance psychique des salariés : solitude, affaiblissement des collectifs de travail, non-reconnaissance, syndrome de stress post-traumatique, pathologie de surcharge, hyperactivité... Cette dégradation des conditions de travail ne s'expliquerait, selon vous, que partiellement par une pression psychologique. Elle serait bien davantage le fruit du nouveau productivisme qui a présidé, depuis une vingtaine d'années, à la réorganisation des entreprises et à la désorganisation du travail. Yves Clot dans La fonction psychologique du travail, vous essayez de comprendre le paradoxe, au moment où le temps consacré au travail dans la vie sociale et personnelle diminue, la place du travail dans la vie psychologique de chacun d'entre nous augmente.

Quelle analyse portez-vous sur le travail ? Quelle est, selon vous, la fonction des psychologues dans le travail ?

Yves Clot : Il est important de marquer le point de vue professionnel à partir duquel on dit les choses. Je fais de la psychologie du travail au Conservatoire des Arts et Métiers, dans un cadre où l'on répond à des demandes de milieux professionnels, que ce soit des directions d'entreprises, des syndicats, des CHSCT², pour

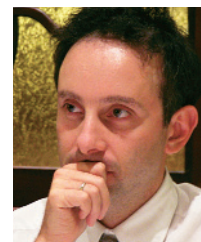
essayer d'affronter des situations qui échappent à des collectifs professionnels. Elles touchent toutes à des altérations du travail ou de la santé. Mon point de vue est marqué par la montée d'une demande sociale et collective en la matière. Ces derniers temps une partie de cette demande s'est pourtant trouvée reformulée dans le langage du harcèlement. Cette reformulation légale des conflits professionnels en conflits personnels a bien sûr affecté notre propre travail. Et le vote de la loi sur le harcèlement³ a installé ce vocabulaire convenu pour parler du malaise actuel dans le monde du travail.

Mais essayons-nous au diagnostic : nous sommes actuellement dans une phase d'intensification du travail, phase dans laquelle la pression est beaucoup plus forte dans les organisations. Celles-ci tendent, comme le disait un responsable des ressources humaines, « à externaliser la respiration ». Je trouve cette formule très significative parce que là encore les mots parlent seuls : on « externalise » tout dans les entreprises aujourd'hui. Jusqu'à imaginer un travail en apnée...

La tentation est forte d'accepter cette idée : on est au travail et le travail n'est pas la vie. La vie se trouve en-dehors du travail. Puisque le travail sert à produire, nous n'y sommes pas pour vivre. Nous sommes là pour produire car si l'on ne produit pas, l'entreprise perd sa « santé ». Là, de nouveau les mots nous trahissent : car si, en fait, l'on peut parler légitimement de l'efficacité, de la rentabilité de l'entreprise, on ne peut s'inquiéter de sa « santé » qu'en se laissant aller à une perversion du vocabulaire.



Marie-France Hirigoyen,



Philippe Askenazy,



Yves Clot,

1 - Hirigoyen, M.F., (1998) *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.

2 - Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

3 - Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (article L.122-49 du Code du travail)

>>>

>>> Travail
et santé

Il y a l'intensification du travail par pression des organisations sur le travail humain, mais je ne réduis pas, personnellement, l'intensification à cette aggravation des préoccupations rentabilistes, court-termistes qui tendent à devenir une religion. En effet, ces pressions sont d'autant plus difficiles à vivre que le réel du travail change aussi.

Le travail change même profondément car son objet devient plus équivoque. Le réel de l'activité intensifie les épreuves : dans les services sociaux, dans l'enseignement, dans le secteur de la santé mais aussi dans les services commerciaux et même dans l'industrie, la « matière » travaillée a pris aussi la forme du service

leur donner des éclairages à la fois théoriques et empiriques sur des questions de politique publique et en particulier une question de plus en plus soulevée, celle de la santé et de la sécurité au travail. Un plan santé au travail a été présenté à l'automne, c'est le début d'une réflexion globale de l'État et des partenaires sociaux autour de cette question. L'économie du travail a largement étudié la question des organisations du travail et leurs conséquences, en terme d'efficacité de l'entreprise. On essaye de comprendre pourquoi il y a des changements organisationnels. Une autre phase d'étude est ce qui advient aux salariés et notamment la montée des troubles musculo-squelettiques. À partir de cette question de santé, de l'état des salariés au travail, progressivement, nous arrivons également au constat d'une intensification du travail à travers toutes sortes d'indicateurs. L'économiste n'a pas de relation avec l'individu, il ne cherche pas à comprendre ce qui arrive « véritablement » à l'individu, ses relations personnelles, ce qu'individuellement il peut avoir comme type de pathologie mais on essaie plutôt de se concentrer sur des chiffres synthétiques au niveau de salariés anonymes, au niveau des entreprises ou au niveau d'un pays en regardant un certain nombre de statistiques, à la fois subjectives, les déclarations faites par les salariés au travers d'enquêtes sur les conditions de travail réalisées d'une manière pluridisciplinaire et des éléments plus « objectifs », les déclarations d'accidents, de maladies professionnelles qui permettent d'avoir un critère quantitatif relativement robuste d'une certaine forme de dégradation. L'économiste s'intéresse à la phase « intensification » tout d'abord de manière positive : la question des rythmes de travail, des temps de pause, etc., à la fois l'aspect dégradation et l'aspect mécanique de cette intensification du travail. Une situation où il y a plus de pression sur les salariés, qu'elle soit pression mentale ou pression strictement physique. L'économiste s'interroge ensuite sur ce qui ne fonctionne pas dans les organisations. Est-ce naturel que l'intensification soit délétère ? Enfin, qu'est-ce que l'on peut changer au niveau du travail et quels sont les leviers qui peuvent être mis en action pour pousser les employeurs non pas en tant qu'individus mais, disons, les entreprises à prendre en compte l'humain lorsqu'elles mettent en place leurs organisations.

Marie-France Hirigoyen : Nous avons donc d'un côté une approche collective, de l'autre une approche économique et moi, au fond, j'ai été amenée à m'intéresser à ce sujet sur un plan strictement individuel. Ce qui ne veut pas dire que cela exclut le problème de l'environnement. Quand j'ai commencé à travailler en tant que psychiatre, les gens ne me parlaient pas de leurs conditions de travail. Ils me parlaient de ce qui se passait dans leur inconscient, leur famille. Puis c'est devenu la préoccupation principale des personnes. On voit à quel point il y a une attente très grande au niveau du travail et en même temps une déception de ces personnes et une insatisfaction.

Ce n'est pas uniquement en raison de l'intensification du travail, s'il y a un retour suffisamment gratifiant, je

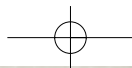
Légende

rendu, de la relation à l'autre. Les « problèmes de conscience » soulevés dans le geste de travail le plus ordinaire entre le vrai ou le faux, le juste et l'injuste se multiplient. Ces conflits de critères engagent et exposent la subjectivité dans l'activité. Pour l'enseignant devant sa classe, pour le guichetier derrière son guichet, pour le travailleur social devant le malheur d'autrui, pour le soignant face à la mort des anciens, par exemple. Aucune procédure passe-partout ne permet d'affronter cela. Rien là, en soi, de tragique d'ailleurs. Simplement, pour être efficace, il faut inventer, créer, échanger dans des collectifs dignes de ce nom où la pensée puisse progresser, circuler, s'éprouver. Mais la « chasse aux temps morts » qui prévaut dans certaines organisations du travail s'accommode mal de ces temps de réflexion. L'intensification des équivoques du réel se prête mal à l'intensification rentabiliste.

Philippe Askenazy : Économiste du travail et non économiste de la santé, je fais partie d'un laboratoire de recherche qui travaille en partenariat avec les administrations économiques françaises pour essayer de

4 - Clot, Y., (1998) *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

Clot, Y., (2004) *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 4^e édition augmentée.



- Travail et santé
Marie-France Hirigoyen, Philippe Askenazy, Yves Clot - 2005 - 7-15

Débat

crois que les personnes sont prêtes à travailler beaucoup. Mais à côté de cette intensification du travail, il y a toute cette difficulté à avoir, à trouver sa place. Ce que j'entends, c'est le manque de reconnaissance par rapport au travail et le manque de respect de l'individu. Comment amener à tenir compte de l'humain, à réintroduire de l'humain ? À travers le sujet de la souffrance au travail et du harcèlement moral, il me semble que cela ramène à revoir, à repenser toutes les méthodes de management. Au fond, pourquoi il y a des plaintes individuelles, c'est parce qu'il n'y a pas vraiment de plaintes collectives. Grâce à toutes ces plaintes individuelles on va être obligé de repenser les méthodes de management, peut-être réintroduire un peu plus d'écoute, de relationnel, d'humain en quelque sorte.

Philippe Askenazy : Dire que l'accumulation de problèmes individuels aura des conséquences en termes collectifs et que cela poussera les entreprises à changer leur méthode de management de manière collective, je n'en suis pas tout à fait convaincu. Si l'on donne une grille de lecture strictement individuelle à l'employeur, à l'entrepreneur, il sera incapable d'avoir une pensée collective sur son organisation du travail. Si l'on regarde depuis la sortie de votre ouvrage, *Le harcèlement moral*, qui a eu un très grand succès, en 1998, six ans après donc, on n'a pas vu d'amélioration significative au sein des entreprises. Nous n'avons pas l'impression d'être sortis du malaise au travail. Par ailleurs, en tant qu'économiste, lorsque je lis des travaux comme ceux d'Yves Clot⁴, ils m'apportent une certaine approche, une certaine vision scientifique ; un ouvrage comme le vôtre m'a apporté plutôt, comme vous l'avez d'ailleurs dit, un langage, approprié par les différents travailleurs et employeurs. L'ouvrage de Corinne Maier, *Bonjour paresse*, avec l'idée de démotivation totale du travail, est un nouveau discours, de la même manière, assorti de la prescription de tirer au flanc dans l'entreprise ! Des visions strictement individuelles n'aident pas à trouver des solutions collectives.

Marie-France Hirigoyen : Effectivement, cela n'a peut-être rien changé. Seules, les entreprises qui ont changé, qui ont pris des mesures avaient déjà un management plutôt sain. Il n'empêche qu'entre la démotivation et le harcèlement, c'est un peu la même problématique, c'est une souffrance individuelle incontestable. En tout cas, ces personnes, qui au départ étaient tout à fait isolées, qui avaient l'impression qu'elles n'étaient pas entendues, maintenant elles osent en parler. Ce sont les psys qui ont alerté au départ sur ces problématiques de souffrance au travail. Singulièrement, ce ne sont pas les syndicats qui se sont alertés en premier mais des personnes exté-

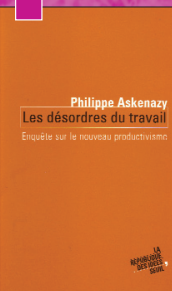
rieures au monde du travail. Je crois que justement j'ai pu parler de ce sujet parce que je ne suis pas du tout dans une pratique à l'intérieur d'un système, d'une entreprise.

Je pense que les psys ont un rôle essentiel. C'est vrai que l'on a beaucoup reproché une psychologisation excessive des problématiques des souffrances au travail et du harcèlement en particulier. Ce que je crois c'est que c'est une façon de prendre le problème à l'envers. Si les psys ont ce rôle actuellement, c'est parce que justement il n'y a pas cette réponse collective qu'il devrait y avoir. Ce que je crois c'est que l'on a aussi un rôle, pas seulement un rôle de s'occuper des victimes et de les traiter lorsque c'est trop tard. On nous écoute et parce qu'on tire le signal d'alarme peut-être peut-on arriver à changer des choses. Malheureusement, actuellement, puisqu'il n'y a pas de dialogue possible et pas de solution proposée souvent au niveau des entreprises, nous n'avons pas d'autre solution que de proposer de mettre les gens en arrêt de travail et cela me paraît difficile. Il me semble qu'il serait intéressant qu'il y ait une étude au niveau de la Sécurité sociale, de tous ces arrêts de travail pour essayer de comprendre et d'aller chercher au niveau de l'entreprise comment cela pourrait être évité. Nous sommes très isolés et c'est notre position qui veut cela, et nous n'avons pas vraiment de solutions qui puissent être entendues et changer vraiment les choses. Nous les psys, nous sommes là juste avec une écoute individuelle qui est certes critiquée mais qui peut amener les personnes à réagir et peut-être à se regrouper pour faire quelque chose.

Yves Clot : Personnellement, je pense que les entreprises ont changé ou qu'elles sont en train de le faire. Elles ne restent pas passives devant l'efficacité sociale du discours du harcèlement. Je pense que l'idée a progressé dans l'entreprise qu'il y a un « suivi individuel » à faire, une gestion individuelle du stress à promouvoir, qu'il y a à « accompagner » les personnes dans les épreuves qu'elles traversent. Mais je suis justement très loin d'être tranquille avec ce constat. Notre équipe de *Clinique de l'activité* se trouve assez régulièrement sollicitée par des directions de grandes entreprises ainsi : « *Nous sommes dans une organisation mondiale du marché extrêmement contrainte. Mais l'organisation du travail est intouchable. On ne peut pas espérer la changer mais nous avons conscience que tout cela est très difficile pour les personnes. Pouvez-vous nous aider à les soutenir, à les écouter ?* ». Ainsi l'écoute pourrait même entrer dans l'entreprise. Mais est-on sûr que ce n'est pas surtout l'entreprise qui entre dans l'écoute ? Est-ce que la fonction sociale de la psychologie - psychologie clinique et psychanalyse comprises - est de contribuer à ce que les sujets au travail « tirent »

>>>

Libris



Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme

Philippe Askenazy - Le Seuil

2004 - 96 p. - 10,50 €

ISBN : 2-0206-2916-X

La pénibilité du travail augmente, occasionnant maladies et accidents dans des proportions inédites depuis longtemps et le plus souvent sous-estimées. Quelles en sont les causes réelles, au-delà des explications psychologiques et idéologiques ? Comment lutter contre ? Comment redonner un langage social et politique à cette question ?

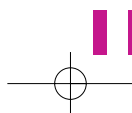
Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux

Marie-France Hirigoyen
La Découverte

2004 - 288 p. - 18,00 €

ISBN : 2-7071-4457-6

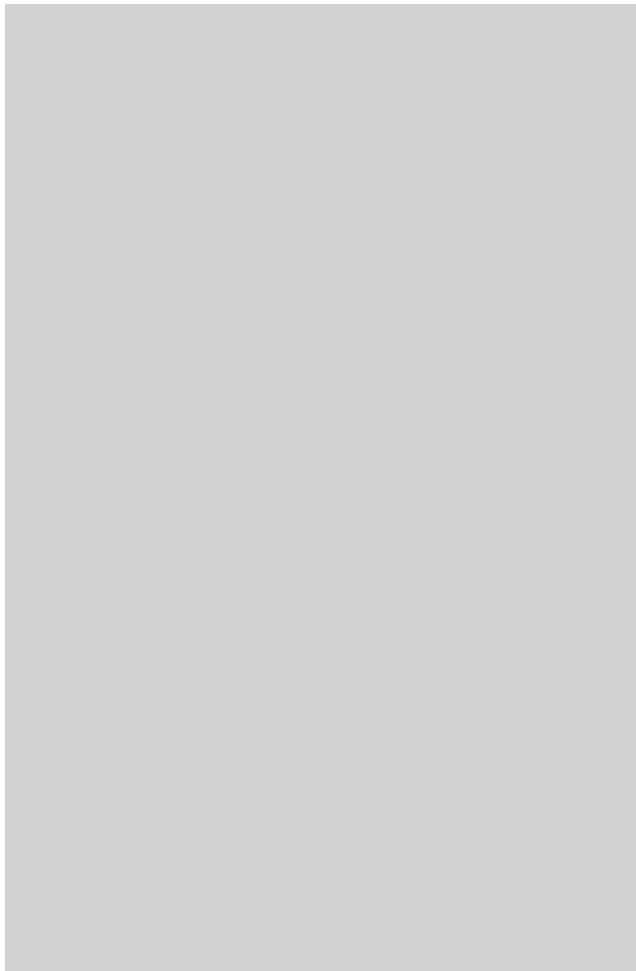
Le harcèlement moral fait aujourd'hui débat et une mise au point s'imposait. Prenant appui sur une enquête menée auprès des centaines de personnes qui lui ont adressé des témoignages écrits, Marie-France Hirigoyen affine ici son analyse et précise la notion, pour éviter que le terme soit utilisé abusivement et à contresens. Qu'est-ce qui n'est pas du harcèlement moral ? Comment repérer ce



Psychologie Débat

>>> Travail et santé

encore plus sur leurs réserves, en utilisant davantage leurs ressources personnelles pour supporter l'insupportable ? Je pense qu'il faut bien réfléchir à la fonction de la psychologie dans cette conjoncture. On assiste à une inflammation des « coaching », à une prolifération des « écoutes » et des « numéros verts »



☐
Légende

de la souffrance. Cela doit nous faire réfléchir sur notre propre action car il se pourrait bien qu'à ce train, la psychopathologie du travail se développe chez les psychologues eux-mêmes car leur métier est maltraité dans ces cadres-là. Parlons franchement : je ne crois pas que nous puissions longtemps nous satisfaire de poser des « perfusions psychologiques » sur un travail malade de son organisation. Les salariés en font souvent une maladie, comme le dit joliment le langage populaire, mais c'est plutôt le travail qui ne tourne plus rond. On a évoqué le problème sérieux de la reconnaissance mais il peut y avoir aussi une perversion de la reconnaissance. Je pense que ce qui fait le plus souffrir les sujets dans les situations professionnelles, c'est qu'ils ne se reconnaissent pas dans le travail qu'on leur fait faire. Ce n'est pas d'abord qu'ils ne sont pas reconnus par l'autre, par l'employeur par exemple. C'est qu'ils se reconnaissent mal dans ce qu'ils font,

dans ce qu'ils se voient faire et qu'ils ne voudraient pas faire, comme des étrangers à leur propre vie. Cela ne doit pas être « reconnu » mais transformé.

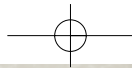
L'enquête Esteve⁵, faite par les médecins du travail en France, est une enquête dans laquelle une question intéressante est posée : une grande partie des salariés disent que ce qui est le plus dur pour eux, c'est de ne pas disposer des moyens de faire un travail de qualité. Il me semble que l'axe de l'action, du point de vue de notre métier de psychologue du travail, est de ce côté : comment restaurer la possibilité de se reconnaître dans le travail que l'on fait. Dans les milieux professionnels avec lesquels nous travaillons, cela se dit parfois ainsi : « *Il faudrait pouvoir soigner le boulot* » alors que beaucoup trop de choses poussent à renoncer au travail « bien fait ». L'organisation du travail empêche trop souvent ceux qui sont au contact du réel de se reconnaître dans ce qu'ils font. On sait maintenant que beaucoup des « malades du travail » se recrutent parmi les professionnels qui ne supportent plus qu'on maltraite leur métier. La demande de reconnaissance mérite donc d'être « requalifiée » : adressée à autrui, elle parle indirectement du souci des salariés de pouvoir se reconnaître dans quelque chose dont ils puissent répondre. C'est à ce prix que leur vie reste défendable au travail. Au travail aussi, nous cherchons - avec de plus en plus de difficultés - à faire quelque chose de nos vies. Je pense qu'en matière de reconnaissance, l'accent doit être déplacé de ce côté-là sans renoncer bien sûr à tout ce qui a déjà été dit et qui est important.

Marie-France Hirigoyen : Je trouve terrifiant de penser que l'on puisse mettre en place des soutiens psychologiques pour aider les gens à supporter quelque chose d'insupportable. Cela a commencé avec le stress où l'on propose aux personnes des séminaires de gestion du stress pour leur apprendre à supporter, ce n'est pas pour leur bien-être à eux. Je trouve cela extrêmement dangereux.

J'entends souvent des dirigeants me dire : « *Vous comprenez, ils sont devenus fragiles ces gens-là* », j'essaie de leur expliquer que si ces gens sont devenus fragiles, c'est-à-dire qu'ils ont une hypersensibilité, c'est parce que les conditions les amènent à être dans une insécurité, une inquiétude permanentes.

Effectivement, ce n'est peut-être pas le manque de reconnaissance mais la difficulté à pouvoir faire un travail bien fait. Je prendrai l'exemple de deux personnes qui sont à des niveaux hiérarchiques complètement différents. Une jeune femme, qui sort de la plus prestigieuse grande école actuelle, et qui, pour son premier poste, travaille dans un cabinet d'audit, me dit : « *On me demande de faire de l'à-peu-près. On me demande d'arranger les chiffres pour arrondir. Mais moi je ne peux pas, j'ai appris à travailler, j'ai fait toutes ces études prestigieuses et là on me demande de faire de l'arrangement, du bricolage* ». Cela la rend malade au sens propre du terme. Un autre exemple, une femme qui a commencé comme secrétaire et qui est maintenant assistante : « *Quand j'étais secrétaire, j'avais des responsabilités. Dans secrétaire, il y a secret et il y a se*

5 - Bertin, C., Derriennic, F., (2000) « Souffrance psychique, âge et conditions de travail », *Travailler*, n°5, 73-99



- Travail et santé

Marie-France Hirigoyen, Philippe Askenazy, Yves Clot - 2005 - 7-15

Débat

taire. Moi j'avais la responsabilité, on me confiait des tas de choses, on me disait "vous écrirez à un tel pour lui dire que... et vous allez me gérer telle chose...". Maintenant tout est crypté, tout est top secret et je fais de la mise en page, parce que chacun tape son courrier et moi tout se que l'on me demande de faire c'est de la mise en page. Je ne suis plus au courant de rien. Alors tout au plus, je peux mettre de l'eau dans l'appareil, quand il y a des réunions, pour les cafés, mais je n'ai plus aucune responsabilité. Pourtant on m'a mis le titre d'assistante ». C'est presque la même problématique. Ce sont des personnes qui avaient envie de s'investir à fond et qui sont déçues.

Je voudrais dire une chose par rapport au harcèlement moral. J'ai l'habitude de dire que si cela n'avait touché que des femmes à des positions subalternes, on n'en aurait pas parlé, mais cela touche tous les échelons hiérarchiques, y compris des très hauts dirigeants qui eux aussi peuvent être harcelés. Cette insécurité est à tous les échelons, donc en fait ils perçoivent un petit peu ce qui se passe autour d'eux, mais malheureusement, ils sont impuissants à intervenir pour arrêter ce processus.

Philippe Askenazy : Plusieurs points ont été abordés. Je pense que, finalement, on se retrouve avec une sorte de constat commun sur le problème du travail de qualité, pas la question de la reconnaissance, mais le fait qu'effectivement les salariés se retrouvent dans une situation où ils ne peuvent pas faire un travail de qualité. On se trouve très loin de la vision pure, managériale d'organisation du travail optimale. On se retrouve dans des organisations de travail qui fonctionnent mal, c'est-à-dire ne laissant pas la latitude pour effectuer un travail de qualité. Non seulement c'est ce que déclarent les salariés, mais c'est également ce que l'on constate et cela se traduit par des taux d'absentéisme élevés. Faire appel à des coachs, à des psys, etc., représente des coûts énormes pour les entreprises. Elles regardent de plus en plus ces coûts. Sur ce plan-là, je suis plus optimiste qu'Yves Clot. Cette montée de la psychologisation et de l'usage des psys au travail pour aider les salariés, à partir d'un moment, devrait représenter un tel coût pour les entreprises qu'elles vont se dire qu'il faut justement changer quelque chose, ne plus utiliser des psys ex post mais changer en amont en se tournant vers la prévention. C'est vrai que les employeurs peuvent arriver à comprendre, je pense, un discours quantifié, financier où on montrerait l'ensemble des coûts que représentent ces dysfonctionnements. Pas des coûts humains, mais des coûts financiers que les coûts humains induisent pour l'entreprise : que

l'on parle de malaises, de souffrance, troubles musculo-squelettiques, tout cela coûte à l'entreprise *in fine*.

La question est de savoir : est-ce une fatalité ou pas ? Il s'agit de comprendre quels sont les mécanismes qui font que d'un pays à un autre, avec les mêmes logiques libérales, les mêmes logiques technologiques et organisationnelles on se retrouve dans des mondes et des équilibres différents.

Le changement de l'environnement économique global s'impose à tous. C'est en fait une sorte de triptyque comprenant des changements des conditions de marché, des attentes des consommateurs, des technologies et de l'organisation du travail. Tout cela s'auto-alimente, aboutissant à la prédominance d'un « productivisme réactif ».

Marie-France Hirigoyen : Fin juin, j'étais au congrès mondial « Bullying and Harassment in the Workplace » qui avait lieu à Bergen en Norvège. Tous les pays avaient la même préoccupation du harcèlement, au moins des contextes qui favorisent sa mise en place. Ce sont les mêmes partout, quelles que soient les cultures. Le Brésil a mis en place, dans certains États, une loi sur le harcèlement moral depuis deux ans. J'ai reçu la semaine dernière une délégation de Japonais, ils discutent actuellement de la mise en place d'une loi sur le harcèlement. En effet, il y a toujours eu des méthodes assez dures au Japon, mais il y avait une protection de l'emploi qui n'existe plus maintenant. Tout ce que nous venons de dire se retrouve dans tous les pays. Ce qui est étonnant, c'est que même dans des contextes économiques différents et des cultures différentes, les malaises des personnes, le harcèlement et la souffrance au travail sont les mêmes dans ces pays. Alors comment l'explique-t-on ? Je pense qu'il serait quand même intéressant de se poser la question : pourquoi partout les plaintes sont-elles les mêmes alors que les contextes économiques sont différents ?

Yves Clot : Je reste dubitatif sur cette question du harcèlement. S'il y avait des juristes du travail ici, ils pourraient dire combien l'application de cette loi débouche finalement sur un très petit nombre de condamnations. Car, heureusement, la loi est restrictive. Mais, du coup, l'inflammation du vocabulaire, en métamorphosant les conflits du travail en conflits relationnels, a nourri beaucoup d'illusions qui finissent trop souvent par se dissoudre dans l'acide de la procédure. Il y a un lien socialement refoulé entre la déflation du métier - entendu ici comme histoire commune nécessairement inachevée - et l'inflation de la règle juridique. Les juristes s'intéressent beaucoup à cette question, au rapport entre la déflation dans l'élaboration de la pensée commune et l'inflation du droit, en fait pris dans

>>>

Libris

Média titre

Média Auteur

media descriptif€

Média texte



>>> Travail
et santé

les filets de seule procédure. Il y a chez les juristes un débat très important sur la juridiciarisation de la société qui accompagne sa désubstantialisation. Est-ce que la règle, est-ce que la procédure peuvent remplacer durablement le travail commun de création et de récréation d'une histoire à transmettre et à « reprendre » à tous les sens du terme ? J'entends souvent dire à propos du harcèlement : « *Au moins maintenant on en parle !* ». Sans doute, mais c'est aussi - on ne peut se le cacher - parce que les forces de rappel des collectifs de travail ont vu reculer leur pouvoir d'agir.

Je ne dis pas cela pour cultiver les délectations morbides de l'impuissance. Nous vivons dans un monde où les changements sont très importants. Je ne suis pas sûr que ces changements soient tous des progrès. Ils

la seule possibilité de résister aux tentatives dangereuses visant à « mettre le métier au carré » c'est précisément, au contraire de « faire le métier au carré », d'attaquer ensemble le métier pour le défendre. Afin de pousser la tâche au-delà de la tâche, du côté du réel. Dans votre livre, *Les désordres du travail*, pour critiquer les psychologues, vous dites que le système n'est pas à prendre ou à laisser. Je suis tout à fait de cet avis. Mais pour moi, et pour paraphraser G. Canguilhem, un milieu de travail normal est un milieu dans lequel ceux qui travaillent peuvent déployer leur vie. Les cadres cliniques que nous cherchons à mobiliser en *Clinique de l'activité* cherchent à seconder les efforts de développement du pouvoir d'agir et de penser chez les sujets, au nom de leur travail. Cet exercice de civilisation du réel est essentiel pour la santé, celle du corps et de l'esprit réunis. Il permet non pas seulement de vivre dans un contexte - car c'est souvent alors, seulement survivre - mais de produire du contexte pour vivre. Amputé de ce pouvoir d'agir, le travail fait mal. L'absence de débats d'école dégénère en querelles de personnes dans lesquelles, en réalité, le dernier mot est toujours dit d'avance. Je pense que les hommes se rendent malades quand ils n'ont plus d'histoire commune à faire vivre, autrement dit, quand ils n'ont plus le sentiment, chacun à leur manière, de vivre la même histoire. Alors, nous le constatons, les collectifs de métiers dégénèrent en collection d'opérateurs.

Philippe Askenazy : Cela fonctionne-t-il avec la standardisation des techniques, des procédures ?

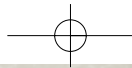
Yves Clot : Pas forcément ! Depuis Simondon et Naville nous savons que l'histoire des techniques est aussi celle de l'indétermination. Cela ne donne que plus de responsabilités aux hommes. Le système économique court-termiste et rentabiliste maltraite souvent autant les techniques que les hommes. Les ouvriers s'en plaignent aussi. Je ne suis pas toujours sûr pourtant que les travailleurs eux-mêmes soient spontanément prêts à l'effort nécessaire pour conserver du répondant à leur métier, et il m'est arrivé de constater dans des enquêtes qu'on peut, au travail, être conduit, pour des raisons à retrouver chaque fois, à privilégier la voie de la plainte à celle du risque de penser et d'agir. C'est un effort, c'est un déplaisir aussi de se mesurer à la controverse collective pour, éventuellement, se défaire de ce qu'on fait. On préfère parfois fermer les yeux, ouvrir le parapluie des vérités du moment et se tourner « vers en haut » pour demander de la reconnaissance à autrui. Nous sommes tous concernés par ce renoncement devant le risque de penser et d'agir. Mais il se paye très cher.

Philippe Askenazy : Je voudrais rebondir sur le débat autour du harcèlement moral. Je n'ai pas d'hostilité particulière au concept de harcèlement moral, ce qui me gêne c'est qu'il faille, pour arriver à améliorer les choses dans les entreprises, mettre en place une loi, c'est aussi que l'on ne sache parler que de cela, dans un monde où justement où il n'y a plus véritablement

Légende

nous exposent à de graves risques, au travail d'abord. Mais écartons tout prophétisme. C'est une opportunité considérable qui se présente quand, comme aujourd'hui, l'objet même du travail devient équivoque, controversé, moins « naturel ». D'une certaine manière il convoque et expose la pensée individuelle et collective à un sursaut : comment définir les critères du travail bien fait ? Et dans quel cadre, au moment même où le déluge des accréditations factices tend à discréditer l'activité de tous les jours ? Quand le travail ne va plus de soi derrière la fiction des procédures et des labels, c'est peut-être du côté de la controverse professionnelle et de la dispute - au sens médiéval - qu'il faut chercher : la dispute professionnelle autour des dilemmes du geste et de la parole ordinaires qui engageant, au-delà de moi-même, mon métier dans ce que je fais. Nous avons besoin, je crois, d'une clinique du réel. Pour définir ce travail sur le travail où les sujets peuvent se sentir une tête au-dessus d'eux-mêmes, pour désigner ce métier « second » de la dispute, j'ai cru pouvoir parler, en utilisant une métaphore mathématique, de « métier au carré ». Je crois vraiment que

Notes



- Travail et santé
Marie-France Hirigoyen, Philippe Askenazy, Yves Clot - 2005 - 7-15

Débat

de collectif, où on recherche un discours. Celui qui s'est imposé, et a totalement annulé les autres discours, est celui du harcèlement moral. Il pose une question réelle dans l'entreprise mais une question parmi d'autres. In fine, est-ce que le harcèlement n'est pas lui-même une conséquence de l'organisation de l'entreprise elle-même ? Est-ce que c'est une affaire « harceleur/personne harcelée » ou l'organisation transforme-t-elle des individus en harceleurs ? Cela évite de se poser des questions collectives. La question du harcèlement moral est quelque chose d'important mais c'est ponctuel. Ce n'est pas à mes yeux la vraie question du travail actuellement en France ou dans les autres pays.

Une autre réaction : le monde actuel serait-il un monde devenu plus rentabiliste ? Nous avons en tant qu'économistes de grandes difficultés à démontrer cette chose-là. Lorsqu'on essaie d'étudier les niveaux de rentabilité exigés, nous n'arrivons pas à trouver de changements significatifs globaux par rapport au début des années 1970. C'est peut-être plutôt une prise de conscience de cet objectif de rentabilité qui existait même dans les années 1950/1960 que réellement une nouveauté du monde économique, de l'économie de marché. Mais est-ce véritablement le moteur de la pression nouvelle sur les salariés ? Je n'en suis pas réellement convaincu. Lorsqu'on regarde ce qui s'est passé aux États-Unis dans les dix dernières années, on assiste à une amélioration spectaculaire de tous les indicateurs de santé et de sécurité au travail. Les accidents du travail, quels que soient les types d'accidents, ont baissé de manière spectaculaire, de l'ordre de 30, 40 %. Les maladies professionnelles, même les troubles musculo-squelettiques, ont également baissé dans les statistiques. On voit l'absentéisme au travail qui s'est effondré dans les mêmes proportions, de l'ordre de 40 %. Les dépenses maladies liées aux accidents et aux maladies professionnelles connaissent une inflation très rapide et se sont stabilisées. Toutes les enquêtes de satisfaction de salariés donnent une amélioration dans les dix dernières années. C'est un changement, une rupture par rapport à une dégradation de l'ensemble de ces statistiques que l'on avait pu observer dans les années 1980 et jusqu'au milieu des années 1990. Chez General Motors par exemple, les accidents du travail, qu'ils soient graves ou non, ont été divisés par cinq en fréquence. Vous n'avez, en parallèle dans les usines Toyota ou Honda, installées aux États-Unis, aucune amélioration. Certaines entreprises avaient des marges de manœuvre considérables pour améliorer un certain nombre d'indicateurs objectifs du malaise au travail, que ce soient les accidents de travail, maladies professionnelles ou les niveaux d'absentéisme. On s'aperçoit que les éléments qui ont joué sont les calculs finan-

ciers. Le résultat favorable a été obtenu par la prise en compte de la qualité de vie au travail exactement de la même manière que la qualité des services et des biens. Même dans des entreprises qui sont face à ce monde libéral, à des contraintes financières de court terme, on a pu quand même mettre en jeu des marges de manœuvre par une action venue d'en haut. Les exemples venant de la base, des collectifs de salariés ou sous pression syndicale sont relativement moins nombreux.

Marie-France Hirigoyen : Je comprends vos réticences par rapport à la loi. Mais l'intérêt de la loi c'est justement d'obliger les entreprises à mettre en place de la prévention. L'intérêt de la loi n'est certainement pas au niveau de la sanction. Mais dans le texte de loi, il y a l'obligation de prévention. Effectivement, ce que j'ai vu depuis que ce texte est paru, c'est que des entreprises ont pris au bon cette opportunité pour essayer de mettre en place des politiques pour que les salariés se sentent bien. Un certain nombre de dirigeants ont mis en place des plans de prévention qui ne sont pas des plans de prévention du harcèlement moral, au sens strict du terme, mais des politiques de bien-être au travail pour essayer de faire en sorte que les gens se sentent un peu mieux et puissent parler des différentes problématiques, des différentes souffrances. À partir de là, ils ont eu un retour extrêmement rapide et positif des salariés, ravis de pouvoir parler des difficultés, de tout ce qui n'allait pas et de leurs différents malaises. Cela ne marche qu'avec, effectivement, un accord au niveau du CHSCT, la direction et quand chacun joue le jeu à tous les échelons hiérarchiques. Ce qui m'intéresserait c'est de savoir pourquoi General Motors a marché et Toyota, non. Que s'est-il passé ?

Philippe Askenazy : Le cas General Motors est assez emblématique et en même temps particulier. On pourrait trouver un déterminisme simple qui est l'arrivée en 1993 dans son board de Paul O'Neill qui plus tard deviendra secrétaire au Trésor de G. W. Bush. Il était à cette époque-là PDG d'Alcoa, un des géants de l'aluminium américain, pionnier de l'amélioration de la sécurité au travail. À son arrivée chez General Motors, une des premières choses a été d'essayer de quantifier ce que leur coûtent les atteintes à la santé de leurs travailleurs. Finalement, ils se sont aperçus que cela se chiffrait à près de 200 millions de dollars par an en terme de perte de productivité, de coût d'assurance, ne serait-ce que le remplacement d'un salarié en congé maladie, etc. Ils se sont aperçus que la prévention leur coûterait moins cher. L'équilibre peut changer d'une entreprise à une autre. Des entreprises n'ont pas bougé parce que le coût de toutes les mesures

>>>

Libris

Média titre

Média Auteur

media descriptif€

Média texte



Psychologie Débat

>>> Travail et santé

de prévention qu'elles pouvaient prendre était supérieur à ce qu'elles avaient calculé comme résultant des atteintes à la santé qu'elles provoquaient. Dans une entreprise à une autre c'était toujours une affaire coût/avantage. C'est cela qui fait généralement emporter la décision.

La judiciarisation y est nettement plus poussée que ce que l'on peut connaître en France. Son aspect massif judiciaire vient d'une procédure particulière : la possibilité d'attaquer en nom collectif, c'est-à-dire que la décision prise pour un, deux ou trois salariés emporte la décision de justice pour l'ensemble des salariés de l'entreprise.

depuis une dizaine d'années : informations sur Internet, renouvellement de l'action syndicale plus ciblée et plus dure ainsi que cette montée de la judiciarisation qui touche les questions beaucoup plus lourdes de santé, les cancers et les questions de discriminations et de harcèlement moral.

Yves Clot : J'ai été très intéressé par la façon dont vous traitez ces questions. Si cette interprétation des données statistiques était confirmée, je ne doute pas qu'elle le soit, je pense que c'est tellement important que cela mériterait une compilation d'études sur ces questions. Dans votre livre vous insistez sur la place d'une certaine ergonomie, alternative à la psychologie. L'alternative ergonomique me touche de très près. Elle concerne ma communauté professionnelle. Vous citez la revue *Pistes*⁷, revue québécoise que je connais bien. Vous dites y trouver une ergonomie soucieuse de choses bien concrètes ouverte à ce processus de renormalisation du travail, de restauration des standards de sécurité. Mais, outre le fait que cette revue est assez loin d'une ingénierie de la norme, je voudrais insister sur le fait que ce genre de processus n'est pas nouveau dans nos disciplines. En effet, au début du XX^e siècle, en France, nous avons une psychologie du travail très centrée sur l'analyse du réel. Puis nous avons connu une histoire qui ressemble beaucoup à celle que vous décrivez aux États-Unis. La psychotechnique du début du siècle, creuset d'innovations, est devenue, aux yeux mêmes de ces promoteurs, une entreprise de normalisation dont il nous reste aujourd'hui la carcasse, une entreprise d'adaptation des hommes aux procédures, donc une entreprise de rationalisation.

Je pense que pour apprécier la portée du processus que vous décrivez, même aux États-Unis, il faut donc se placer sur des temporalités beaucoup plus longues que celles que vous utilisez. Je vais aller un peu plus loin, pour favoriser la discussion, je trouve qu'il y a dans votre démarche, malgré son intérêt, quelque chose d'hygiéniste, de profondément hygiéniste. C'est l'idée qu'au fond, pour qu'il y ait plus de santé, plus de sécurité, moins d'accidents, il faut promouvoir de « bonnes pratiques ». C'est un mot qui circule autant aujourd'hui que celui de harcèlement. Même en psychiatrie on nous explique maintenant, qu'au fond, il faut que les professionnels respectent des standards de bonnes pratiques professionnelles accréditées. Mais cette orientation a une face cachée : le risque de dévitaliser l'exercice du métier.

Au fond, je voudrais vous poser deux questions pour finir : est-ce que la santé est finalement l'adaptation aux normes ? Ces « bonnes pratiques » qui ont des effets temporaires d'amélioration de la sécurité ou de la santé ne sont-elles pas en fait des pratiques de refordisation et retaylorisation ? Ne nous préparent-elles pas un autre cycle - un peu moins favorable - que celui que vous décrivez ?

La tentation hygiéniste doit faire réfléchir car, au fond c'est l'initiative des salariés eux-mêmes dans l'évaluation et la promotion des valeurs professionnelles qui

Légende

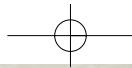
Toutes les questions de harcèlement moral ont représenté un certain coût financier pour les entreprises mais pas tellement significatif. En revanche, l'exemple de l'amiante est plus net, il a représenté des impacts financiers considérables sur les entreprises américaines. Les coûts de l'amiante sont tels que toutes les entreprises ont préféré éviter un second coût financier amiante et ont décidé de régler elles-mêmes le problème des éthers de glycol en mettant des standards propres aux entreprises, des niveaux d'exposition, d'en limiter les usages, etc., des normes largement plus exigeantes que ce qu'allait réclamer l'Osha⁶.

L'État communique aussi sur ce qui se passe au sein des entreprises. Les rapports d'inspection du travail soulignant les non-respects de réglementation de sécurité sont disponibles publiquement sur Internet. Un certain nombre de syndicats américains, syndicats par industrie, ont pu lancer des raids sur des entreprises identifiées comme ayant des pratiques sociales ou globales négatives, prenant en compte les aspects salariaux, de discrimination, mais aussi de conditions de travail.

Donc d'un côté, il existe un jeu purement financier puis d'un autre, une série de menaces accumulées

6 - Occupational of safety and health administration.

7 - *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé*, revue interdisciplinaire : <http://www.pistes.uquam.ca>



- Travail et santé

Marie-France Hirigoyen, Philippe Askenazy, Yves Clot - 2005 - 7-15

Débat

est en question. Cela est compliqué bien sûr. Mais on sait que les savoir-faire de prudence sont produits et diffusés par les travailleurs eux-mêmes dans les situations. Quelle est la contribution des salariés à la production de ces nouveaux standards ? Pour moi la seule « bonne pratique » en milieu professionnel, c'est que le dernier mot ne soit pas dit sur la pratique, c'est-à-dire que les choses restent discutables, ouvertes, controversées, au fond que le dialogue professionnel, appartenant aux professionnels eux-mêmes, soit maintenu. C'est la possibilité de développer ces pratiques de controverse entre professionnels. Du coup, les standards prescriptifs qui peuvent venir d'en haut comme vous le dites, peuvent avoir un effet dont je ne nie pas la force. Ils peuvent avoir aussi un autre effet souterrain, celui de déresponsabiliser les travailleurs. Les professionnels sont comptables du métier, parce que ce sont eux qui le font. En réalité, j'entends bien ce que vous dites, je le prends vraiment au sérieux et quand je lisais votre livre je me suis pris souvent à souhaiter que ce « miracle » arrive jusqu'en France car cela pourrait améliorer la situation de beaucoup de salariés. Mais en même temps, je pense que la discussion doit être ouverte sur l'identification des protagonistes réels de ces transformations. Faut-il confier seulement à des experts, des ingénieurs, même ergonomes, le soin de jauger ce qui est bien et mal, juste ou faux, efficace ou pas, dans une situation professionnelle ? Il faut sûrement qu'ils soient partie prenante. Mais quelle est la nouvelle communauté qu'il faut construire entre les deux formes d'expertise pour qu'au fond le développement du « métier au carré » soit possible ? Si cette question n'est pas posée, nous entrons dans l'hygiénisme qui a toujours eu un coût dans l'histoire de nos disciplines.

Philippe Askenazy : Je crois qu'il y a vraiment une opportunité en France à éviter ce piège hygiéniste tout en ayant des aspects de standardisation qui apportent l'ensemble de leurs progrès. Sur ce plan-là, il faut suivre un pays très proche de nous, la Belgique. Elle a mis en place un plan « sécurité au travail » au printemps qui change les systèmes d'incitation financière qui pèsent sur les entreprises. Ils vont introduire la responsabilisation financière des entreprises quelle que soit leur taille et la responsabilité financière du donneur d'ordre sur ses sous-traitants, responsabilité financière vis-à-vis de tout ce qui est accidents et maladies professionnelles. La seule chose qui me laisse un peu perplexe, c'est le fait qu'il y ait un gros frein à la réappropriation du travail par le « bas », les salariés sont toujours menacés de licenciement lorsqu'ils s'expriment. Je vois difficilement une reprise de parole réelle dans des pays comme la France ou la Belgique. C'est quelque chose qui doit donc

être tenté par le « haut » : les entreprises, l'État comme catalyseur d'un certain nombre de prises de conscience et de l'ensemble des syndicats et des professionnels. Pour le coup, je pense que les ergonomes français ont des pratiques différentes des ergonomes américains, les psychologues du travail français également, et je pense que les professionnels eux-mêmes, ces experts qui vont arriver vont avoir des démarches moins hygiénistes, en quelque sorte, que celles que peuvent avoir leurs collègues américains. On peut éviter cet écueil hygiéniste et avoir une réappropriation réelle et une amélioration en même temps.

Yves Clot : Je ne suis ni psychiatre, ni psychanalyste. Je pratique ce que nous appelons, dans notre équipe, une *Clinique de l'activité* centrée sur l'histoire à poursuivre des collectifs professionnels. Elle est soumise, comme toute clinique, à un problème crucial du côté de la demande. Est-il impossible pour des salariés de s'engager dans l'aventure pleine d'avatars, consistant à se réapproprier le travail, à repenser une position défensive qui les incarcère souvent dans la posture de victime ? C'est un problème classique en psychologie que celui du cadre qui permet de renoncer à cette position de victime pour se tourner vers la restauration des forces centrifuges de la vie psychique, ici de la fonction psychologique du collectif. On a mis au point, avec des réussites réelles, avec beaucoup de difficultés aussi, des méthodes dialogiques d'analyses du travail organisant des disputes professionnelles autour des *critères* forcément controversés du « travail bien fait ». Je dirai simplement ce que je constate : il y a dans le plaisir du travail réussi, souvent malgré tout, et souvent par des voies opposées et toujours au terme d'épreuves mal connues, quelque chose de suffisamment singulier et énigmatique pour retenir notre attention. Quelque chose de *transpersonnel* qui relève d'une histoire commune dans laquelle on peut se reconnaître, qui nous traverse et dont on se sent comptable sans pouvoir en être jamais propriétaire, quelque chose qui nous parle de la fonction psychologique du legs et de la transmission comme garant de l'existence personnelle. Il y a là un problème très intéressant que certains psychanalystes, comme N. Zaltzman, se posent aussi : celui de la fonction du collectif dans la vie subjective. C'est à la rencontre de cette énigme que nous nous portons à partir d'une autre tradition dans la psychologie⁸. Que sur ces chemins de l'analyse du travail, nous puissions croiser certains psychanalystes mais aussi certains psychologues sociaux ou du développement est encourageant.

Propos recueillis par Laurence Huchet


 Libris

 Média
titre

 Média
Auteur

 Média
descriptif

 Média
texte
