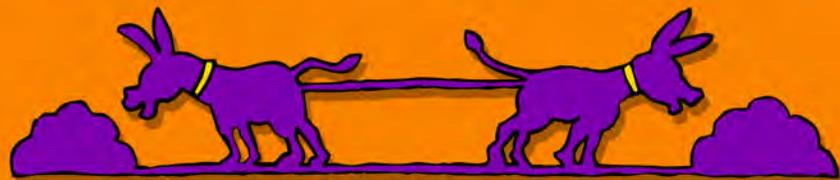
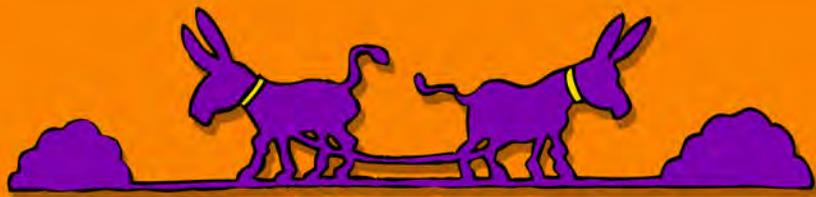




**Travail contemporain,
rétablir le dialogue
Michaël Heck**

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente



TRAVAIL EN ACTION

CDGAI
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



Travail contemporain, rétablir le dialogue

Auteur
Michaël Heck

Concept et coordination
CDGAI

Collection Travail en action - 2012

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe
Présidente du C.D.G.A.I.
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope
legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION

Cette publication a trouvé forme suite aux questions exprimées par des travailleurs du secteur non marchand.

Intentions de ce livret

- ◆ Le présent livret constitue une déclinaison du thème «Souffrance au travail» abordé par Jessica Ouraga en 2011. Il propose de prolonger la réflexion sur la création de dynamiques collectives au sein des organisations afin de prévenir cette souffrance.
- ◆ Fournir des pistes d'action à toute personne désireuse d'entamer des démarches collectives de changement des situations de travail créant de la souffrance.

Publics visés

- ◆ Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs de l'associatif et des services publics
- ◆ Le personnel soignant, les psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers, etc.
- ◆ Toute personne concernée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique néo-libéral qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Cette collection propose des publications abordant le thème général du «travail», champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel.

En crête ou en creux, le travail ou notre absence de travail s'impose dans notre société comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.... Il peut aussi bien être source de notre emprisonnement mental et physique qu'un terrain pour nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique de l'organisation du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles se proposent également comme des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention de démarrer ou renforcer des cheminements individuels et collectifs permettant de construire des issues possibles.

Pour choisir les thèmes de ces publications pédagogiques, nous avons écouté et questionné divers acteurs du secteur social et socioculturel de Liège et Bruxelles. Pour l'accueil qu'ils nous ont réservé la franchise de leurs échanges, nous remercions toutes les personnes rencontrées au détour de notre écoute de ces secteurs et territoires.

SOMMAIRE

Introduction	7
La souffrance au travail : de quoi parle-t-on ?	11
La souffrance au travail : émergences	12
Redonner du sens au travail ?	19
Et concrètement ?	26
Mise en perspectives	39
Bibliographie	41



TRAVAIL EN ACTION

INTRODUCTION

Le présent livret constitue une déclinaison du thème «Souffrance au travail» abordé par Jessica Ouraga en 2011. Il propose de prolonger la réflexion sur la création de dynamiques collectives au sein des organisations afin de prévenir cette souffrance.

Alimenté par une expérience de psychologue du travail en entreprise et en consultations avec des travailleurs en souffrance, ce livret a pour but de fournir des pistes d'action à toute personne désireuse d'entamer des démarches collectives de changement des situations de travail créant de la souffrance. Il se destine ainsi à toute personne concernée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

Après une courte explicitation terminologique des termes de souffrance au travail, de risques psychosociaux et de charge psychosociale, ce livret fera un retour sur les causes de souffrance liées aux modifications des modes de production qui dépossèdent potentiellement les travailleurs de leur travail.

A l'origine associées aux entreprises du secteur privé, les conditions de travail qui président à l'augmentation des formes de souffrance au travail contemporaines (risques psychosociaux et troubles musculo-squelettiques) s'étendent au-delà des murs de l'entreprise marchande, la distinction entre secteurs privé, public et associatif devenant de plus en plus fine.

Administrations publiques, associations, universités, hôpitaux, tout comme l'entreprise, sont soumis à l'obligation de l'efficacité et de la rentabilité. Ils font, peu ou prou, les choix de certaines méthodes de gestion pour servir cet objectif devenu impératif global au risque de disparaître. La section suivante abordera la question de la subjectivité au travail et la manière dont l'organisation du travail peut modifier l'expérience concrète de travail et ainsi influencer l'équilibre psychique et social des travailleurs.

L'enjeu du rétablissement du dialogue sur le travail sera mis en exergue comme un moyen de vivifier la réflexion sur l'expérience du travail plutôt que se focaliser sur les seules capacités ou faiblesses d'adaptation de chaque individu confronté à un contexte de travail qui serait considéré comme immuable. Des pistes d'actions permettant de créer ces dynamiques collectives de réappropriation du travail seront alors présentées. Enfin, un survol de la législation belge en matière de bien-être au travail et en particulier de la charge psychosociale sera également présenté en tant que levier d'action pour prévenir la souffrance.

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL :

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme de souffrance au travail connaît un certain nombre de synonymes. Largement utilisé en France par les académiques, les cliniciens, les consultants et le monde politique, ce terme recouvre un ensemble de phénomènes qui sont parfois assimilés les uns aux autres. Y sont incluses un ensemble de manifestations de nature physique, psychologique et sociale qui ont un impact négatif sur la santé des travailleurs et qui sont dues à l'exercice du travail. Deux grands types de troubles occupent actuellement le devant de la scène. Il s'agit des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS). Ces troubles partagent des causes communes et sont souvent liés l'un à l'autre. C'est par exemple le cas chez les caissières de supermarché qui sont exposées à la fois à l'usure articulaire et au stress au travail dus aux cadences imposées.

Dans ce livret, on entendra le terme «souffrance au travail» comme risques psychosociaux. Néanmoins, les analyses et propositions d'interventions formulées ici peuvent aussi bien valoir pour limiter les TMS.

En Europe, le terme de risques psychosociaux tend à s'imposer pour désigner la probabilité que des *«aspects de la conception et la gestion du travail, ainsi que le contexte social et environnemental, qui sont susceptibles de nuire au salarié, sur le plan social, psychologique et physique»*^{1 2} aient effectivement un effet négatif sur la santé du salarié. Les RPS rassemblent des entités hétérogènes tel que le stress, le harcèlement moral, la violence au travail, le burnout, le suicide au travail, la charge mentale, etc. La notion de «risques» liant les causes et les conséquences, la définition de ces entités ne se limite pas à leurs effets pour la santé physique et psychologique des individus.

1 Traduction libre

2 Cox and Griffiths (2005) cités rapport ESENER, OSHA, p13.

En Belgique, c'est le terme de charge psychosociale, inscrit dans l'AR du 17 mai 2007, qui a été choisi au lieu de risques psychosociaux. Bien qu'il existe des débats sur l'opportunité d'utiliser le terme «charge» plutôt que «risques» (ou vice versa), nous les assimilerons l'un à l'autre dans la suite du texte. Le lecteur intéressé trouvera davantage d'informations au départ de la bibliographie du présent livret.

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : ÉMERGENCES

UNE PRISE DE CONSCIENCE QUI PROGRESSE,
UNE PRISE D'ACTION LABORIEUSE

La souffrance au travail, ce thème aux contours flous, fait l'objet d'un intérêt croissant depuis ces dernières années. Plusieurs faits marquants relayés par la presse ont d'ailleurs contribué à une large conscientisation, mais aussi à une dramatisation de cette souffrance. Ce fut le cas avec la médiatisation de suicides au travail et de situations de harcèlement moral en Belgique et en France. Cependant, ces manifestations, extrêmes et malheureuses, sont le signal spectaculaire d'une réalité plus large et plus diffuse. Ainsi, les risques psychosociaux (RPS) ont été identifiés par l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité en Europe comme une des priorités clés en matière de santé et de sécurité pour les années à venir. Stress, anxiété, burn out, conflit, harcèlement sont sur les lèvres des travailleurs comme des employeurs et des pouvoirs publics. Nombres de commentateurs s'entendent à dire que l'enjeu principal pour lutter contre les RPS et la souffrance au travail en général se trouve dans les modes d'organisation du travail. Un rapport du Parlement Européen sur les nouvelles formes de risques pour la santé au travail met en avant les effets du système économique globalisé actuel sur les conditions de travail. Il s'agit d'un constat parmi d'autres allant dans le même sens. Si le débat est porté à un niveau large aussi bien par les instances officielles que par des spécialistes, la prévention des RPS reste néanmoins difficile à concrétiser au sein des entreprises. Entre les recommandations de ces rapports et le mal-être vécu intimement par les travailleurs au quotidien, le chemin reste encore à tracer.

PLUS, PARTOUT, TOUT LE TEMPS

Les constats au sujet des effets néfastes sur la santé qu'occasionnent les mutations rapides de l'économie convergent de plus en plus. La globalisation de l'économie et le libre échange laissent libre cours à la compétition entre les entreprises qui tentent d'assurer un taux de croissance à la hausse et de dégager des bénéfices tout aussi croissants. Faire mieux avec moins de ressources est devenu le leitmotiv managérial pour répondre aux demandes des marchés. En conséquence, l'objectif avoué de doper la productivité et de diminuer les coûts de production se traduit par des réductions d'effectifs et une intensification du travail de ceux qui y restent. Les délocalisations vers les pays émergents détruisent des emplois locaux pour en créer d'autres moins coûteux et de moindre qualité dans les pays émergents. Pour chaque entreprise, la démarcation vis-à-vis de ses compétiteurs relève d'une course de plus en plus serrée et rendue plus difficile par la volatilité de l'offre et de la demande. Les « mouvements stratégiques » des entreprises sont considérablement accélérés par l'utilisation de l'internet et des TIC (Technologies de l'information et de la communication). Ainsi, produits et services, deviennent obsolètes en l'espace de quelques mois ou années. Le téléphone portable d'hier n'est déjà plus celui de demain. Les start-up du début des années 2000 ont déjà mis la clé sous la porte.

Pour rester à flot malgré les remous du marché, les entreprises se rendent de plus en plus flexibles et en demandent autant à leurs travailleurs : contrats intérimaires, contrats à durée déterminée (CDD) plus ou moins courts, temps partiels... La flexibilité, c'est aussi la polyvalence. Pouvoir tout faire. On voit la notion de métier s'estomper face à une logique de compétences. Les entreprises ont besoin de savoir-faire et de savoir-être rapidement mobilisables et développables dans un temps court. Posséder une expertise professionnelle stabilisée propre à un métier donné n'est plus crucial si les compétences associées ne correspondent pas aux besoins de la production. Il est courant que les travailleurs changent de service et passent indifféremment d'une fonction de production à une fonction de support ou d'une fonction technique à une fonction administrative.

Avoir «plusieurs carrières» dans une vie professionnelle est maintenant répandu et n'est pas sans effet déstabilisant pour les personnes. Certains travailleurs possèdent ces capacités d'adaptation et considèrent cette flexibilité comme naturelle et même désirable. Il reste que le changement perpétuel désorganise également un grand nombre de travailleurs n'étant pas en position de considérer la flexibilité comme une opportunité. Le «job hopping³», caractéristique de l'époque, est susceptible de fragiliser la construction des trajectoires professionnelles.

LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL :

RATIONNELLES ET RATIONALISÉES.

L'augmentation de la productivité passe par une intensification du travail qui est «outillée» par des systèmes de gestion de la production dite «lean» ou «just in time» : plus de délai, plus de geste « inutile », plus d'excédant, plus de stock. La production est optimisée, amaigrie. Autre tendance de l'époque, les produits et les services fournis par les entreprises doivent également répondre à un ensemble de normes de qualité et de standards divers et variés. Les certifications et les labels fleurissent. Ils sont la preuve d'une fiabilité supposée irréprochable et qui assurera aux clients, n'importe où dans le monde, que le produit est conforme. Plus de défaut, plus d'erreur, plus d'écart avec les procédures de travail. L'imprévisible, devenu intolérable, doit absolument être évité sous peine d'enrailler le système.

Pour assurer la meilleure production possible et le respect des normes, les entreprises se munissent de mesures de plus en plus détaillées et nombreuses, ce que Vincent de Gaulejac⁴ appelle la quantophrénie ou la maladie de tout mesurer. On parle alors en tableaux de bord, en Key Performance Indicators (KPI)⁵, Full Time Equivalent (FTE), en pourcentage, etc.

3 L'action de changer régulièrement d'emploi. «Sauter» d'un emploi à l'autre.

4 De Gaulejac, V. Travail, les raisons de la colère, Seuil, 2011.

5 Les KPI sont des mesures de la performance d'une organisation (entreprise, département), par exemple, le nombre de nouveaux clients par mois, le taux de satisfaction des clients, la durée de traitement d'un dossier, le pourcentage de profit,... Ces KPI peuvent être plus ou moins pertinents

Les chiffres fournissent des informations sur les résultats du travail et informent les directions de l'atteinte ou non des objectifs, sans forcément porter intérêt au contenu même du travail. La représentation mentale du travail est alors modelée par ces indicateurs et s'éloigne potentiellement de la réalité concrète de l'activité.

Par exemple, dans le but de justifier le budget d'un service de maintenance (et donc de son utilité), la direction du service a imposé l'objectif de dix réparations par jour : pour montrer que l'on est un bon service, il faut qu'il y ait des pannes, quitte à en trouver. L'objectif du service répond en priorité à la logique du pilotage par les chiffres plutôt qu'à la réalité du travail.

LA COMPÉTITION PAR L'INNOVATION :

«GOING THE EXTRA MILE», TÊTE EN AVANT

Dans le contexte de la compétition mondialisée, une aciérie indienne dont le coût du travail est très bas peut rivaliser avec une aciérie européenne. Les entreprises sont conduites à innover intensément pour se nicher dans des créneaux porteurs. Il faut proposer quelque chose que les autres n'ont pas. C'est le cas de la guerre des smartphones ou des fabricants de voitures. Par ailleurs, l'économie de services prend de plus en plus d'ampleur par rapport à la production de biens qui est devenue de plus en plus automatisée grâce aux innovations technologiques. Le secteur industriel ne nécessite donc plus autant de main d'œuvre ouvrière que par le passé. La tertiairisation de l'économie crée de nouveaux besoins en métiers et de compétences dans les entreprises. La sophistication des technologies nécessite des travailleurs hautement qualifiés, capables d'apprendre en permanence. Le développement des services se caractérise également par une augmentation des compétences relationnelles. Les services clients, les activités commerciales, les services de conseils et de consultance, les services après-vente (SAV) impliquent un grand nombre d'interactions qui sollicitent les capacités émotionnelles et relationnelles, sollicitations pouvant être associées à des difficultés psychosociales.

LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : UNE QUESTION POLITIQUE, MAIS AUSSI UNE QUESTION CONCRÈTE

Si les pouvoirs politiques se sont saisis de la question de la souffrance au travail, ils lui préfèrent souvent celle de l'emploi. La prise de conscience de la réalité des risques psychosociaux évolue également dans les entreprises, par voie de législation sur la santé au travail notamment. Les manières de traiter la question restent subordonnées à la rentabilité et à la viabilité de l'entreprise, d'où une des difficultés à parler de l'organisation du travail.

Face à ces changements globaux dont les effets sont, parfois et à tort, présentés comme inéluctables, voire comme un mal nécessaire, comment le travailleur s'y retrouve-t-il ? Quelle prise a-t-il encore sur son travail ? Que vit-il au jour le jour ? Car ces transformations sociétales se traduisent par des modifications concrètes de la réalité quotidienne du travail. C'est là que se logent le stress, l'anxiété, les problèmes de relations, etc. C'est le mal banal de tous les jours. Lorsqu'il est immergé dans ces situations, le travailleur ne pense plus à la crise économique, il ressent le débordement ici et maintenant.

SEUL AU TRAVAIL, PARMI LES AUTRES

La flexibilité influence aussi les modes de socialisation au travail. Comment intégrer un collègue intérimaire qui ne restera que quelques semaines dans l'entreprise ? Sera-t-il accepté par les travailleurs en place ? Comment s'impliquer dans son emploi si l'on n'est pas sûr de le garder ? Comment faire équipe lorsque l'on a des objectifs individuels à atteindre ? Qu'en est-il de la collaboration entre travailleurs jeunes et âgés qui n'ont pas la même perspective du travail ? Cette flexibilité crée de nouvelles conditions de l'échange social au travail en le rendant plus éphémère, plus variable. Elle modifie les collectifs de travail qui se sont constitués dans le temps. Les équipes de travail, elles-mêmes instables, voient se succéder les cadres et les managers pour des périodes courtes allant de quelques mois à quelques années.

Les perceptions de «jeunes chefs carriéristes qui ne connaissent pas le métier» et d'équipes «démotivées et résistantes au changement», ne sont pas rares. L'adaptation du chef à l'équipe et l'adaptation de l'équipe aux méthodes de direction sont pourtant un point nodal pour la construction de la cohésion nécessaire au bon déroulement du travail.

METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION :

POURQUOI EST-CE DIFFICILE, COMMENT EST-CE POSSIBLE ?

Dans son rapport ESENER de 2009, l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail (OSHA) note que «la transposition des initiatives réglementaires dans la pratique n'a pas donné les résultats escomptés» (page 9). Le rapport a identifié une série de facilitateurs et de freins à la mise en place de mesures de prévention des risques psychosociaux. Ainsi, l'intérêt préalable que l'employeur a pour la prévention des risques psychosociaux ainsi que son niveau de sensibilisation en la matière sont des conditions importantes pour une prise en charge de la question des risques psychosociaux. Les employeurs agiront davantage s'ils sont confrontés à des taux élevés d'absentéisme et s'ils ont conscience de l'existence d'une contrainte légale. La baisse de productivité est également une raison de s'attaquer à la question des RPS. Enfin, le rapport mentionne que les sollicitations formulées par les travailleurs à l'égard de l'employeur constituent un vecteur important pour la mise en place d'une politique consistante de prévention des RPS. C'est donc lorsqu'un lien est fait entre rentabilité et RPS que les employeurs prennent plus facilement des initiatives.

Le manque de supports techniques et de guidance en matière de sécurité et de santé au travail constituent les obstacles majeurs à la mise en place d'actions de prévention, surtout pour les PME/TPE⁶. Le manque de ressources et d'expertise sont aussi des raisons d'une faible prise en charge.

La prévention de la souffrance au travail a encore du mal à prendre son essor. Si le lien entre souffrance et conditions de travail, et particulièrement l'organisation du travail, est de mieux en mieux établi dans les esprits, les actions restent difficiles à mettre sur pied. Les solutions classiques comme la mise en place d'un numéro vert d'aide psychologique aux employés ou les enquêtes de diagnostic du stress «sans lendemain» restent pratiques courantes. De surcroît, ces initiatives périphériques ou sans suivis, ne sont à la portée que des entreprises qui en ont les moyens.

REDONNER DU SENS AU TRAVAIL ?

Pourquoi vais-je travailler chaque jour ? Parce qu'il faut contribuer à la société ? Parce qu'on n'a pas le choix ? Pour gagner sa vie ? Parce que c'est important pour l'image de soi ?

Que l'on s'y rende avec des pieds de plomb ou que l'on n'en ait jamais assez, que l'on s'y émancipe ou qu'on le subisse, le travail mobilise l'être dans sa globalité tant physiquement, psychiquement que socialement. A cet égard, Vincent de Gaulejac parle du travail comme d'un phénomène socio-psychique total et l'un des vecteurs contemporains non seulement de la construction de la société, mais aussi de l'édification identitaire de chacun. Il donne accès à une place dans la société, il donne l'accès aux moyens de subsistance. Pour la grande majorité des gens, le travail est un fait naturel. On se doit d'en avoir un, cela fait partie du cours indiscuté de la vie. Vincent de Gaulejac poursuit par un constat pessimiste, celui d'une crise du travail qui semble aussi ample que l'ampleur de la place du travail dans nos vies. *«La crise du travail touche tous ces registres, le faire, l'avoir et l'être. Le mal-être au travail est, à ce titre, un symptôme. Il est la conséquence d'un déficit de reconnaissance sur les trois plans : une activité dévalorisée, non reconnue ou qui perd son sens ; des rétributions qui ne sont pas ou plus à la hauteur des contributions attendues ; une vulnérabilité identitaire qui provoque un manque d'être, un conflit entre aspirations existentielles et leurs réalisations, une rupture interne entre le moi et l'idéal qui fragilise les assises narcissiques»*⁷.

Si comme nous l'avons abordé dans la section précédente, les transformations radicales de l'économie trouvent une traduction dans le travail en termes de difficultés, il n'existe pourtant pas de causalité nécessaire entre l'état du monde et la souffrance au travail. Le lien est probabiliste. C'est la probabilité que ces conditions fassent pression sur les individus au point de les rendre malades. Certains le seront, d'autres pas.

7 De Gaulejac, p 27

Dans les prochaines lignes, nous allons tenter de montrer comment l'organisation du travail et les exigences du travail contemporain conduisent certaines personnes à se réprimer en permanence, à scotomiser la réalité pour continuer à pouvoir y vivre, à ne pas pouvoir être soi par le travail et finalement à en perdre le sens. Travailler c'est pourtant s'engager soi-même, tout entier. L'implication de chacun dans son travail est bien physique, psychique et sociale. «Le travail manuel n'existe pas. Ce n'est pas qu'il ait disparu, c'est qu'il n'a jamais existé. Aucun travailleur n'a jamais fait un geste sans que son cerveau intervienne»⁸

CARCANS ET POSSIBILITÉS

L'ergonomie a depuis longtemps montré que la prescription du travail ne correspond jamais à ce qui est réellement fait. La réalité est remplie de cas spéciaux, d'erreurs, de pannes, d'imprévus, d'événements que les procédures n'ont pas pris en compte. Pour réaliser sa tâche, le travailleur réfléchit, s'adapte, essaie, demande à un collègue, modifie son geste. Il fait alors du zèle, c'est-à-dire qu'il fait plus que ce que la procédure écrite ou ce que le chef demande. Cette conception de l'activité de travail s'oppose à la vision de Taylor⁹ qui voyait en l'ouvrier un «homme-bœuf», c'est-à-dire un exécutant sans aucune marge de manœuvre pour lequel le travail prescrit était tout à fait égal au travail réel, sans que rien ne dépasse.

9 Frederick Taylor était un ingénieur américain qui a été le concepteur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) dont le but est la recherche de la façon de travailler la plus efficace: le meilleur geste, le meilleur outillage, la meilleure division des tâches. L'OST a été critiquée pour son manque de considération envers les travailleurs.

Au même titre que la théorie ne rejoint jamais complètement la pratique, l'activité concrète de travail débordera donc le cadre de la consigne. Ainsi l'opérateur sur une ligne de montage saura que le démarrage de sa machine prend plus de temps que ce qui est indiqué sur le mode d'emploi et qu'il devra démarrer le moteur plus lentement. Le facteur sait que sa camionnette est plus remplie durant la semaine de livraison des journaux gratuits et que dès lors sa course prendra plus de temps que ce que le planning prévoit.

Le maçon «sent» qu'il peut étaler le béton malgré la fine pluie qui tombe sur le chantier alors que l'on sait que c'est déconseillé, le chef du service d'urgence sait qu'il y aura une hausse de nombre d'interventions au début de l'hiver, etc... Et Philippe Davezies d'ajouter : «*Cela ne fonctionne que parce que les travailleurs font bien autre chose que ce qu'on leur a dit de faire*»¹⁰. Pour combler l'écart, le travailleur «se donne» pour faire le travail, il pense, se rappelle, invite. Il est dans le travail.

Les méthodes d'organisation comme la lean production ou d'autres procédures qui visent la standardisation de l'activité et qui cherchent à faire travailler les travailleurs comme un seul homme, sont confrontées à des limites. Par exemple, si l'on demande à un employé de banque d'encoder une série d'informations fournies par le client. La procédure expliquera clairement quelles sont les «données clients» nécessaires. Une autre procédure explicitera comment utiliser le logiciel informatique pour l'encodage, etc. Mais la procédure ne dira peut-être pas ce qu'il faut faire si le client a fait une erreur dans son numéro de téléphone ou comment faire pour retrouver l'adresse d'un client qui en a changé. Alors, peut-être y aura-t-il une procédure pour permettre de répondre à la question «comment gérer ces imprévus ?». L'employé prendra alors l'initiative de «passer au-dessus de la procédure» et de contacter le client directement pour obtenir les informations sans s'en référer automatiquement à la procédure de résolution de problème en cas d'imprévus.

10 Davezies, dans Théry, p158

Que l'on ne s'y trompe pas. Les prescriptions du travail : procédures, description de tâches, consignes et autres modus operandi sont des ressources indispensables au travail, elles sont un guide pour l'action, elles permettent de savoir si ce que l'on fait est correct. A ce titre, la méthode de lean production dont le but premier est la recherche d'un toujours mieux, est un outil utile pour penser, structurer et faire le travail. Le travailleur pourra prendre appui sur ces « objets » pour mettre en œuvre ses compétences, exercer sa créativité, prendre des initiatives. Les procédures ne sont cependant pas toute la réalité du travail. Chaque travailleur développera donc un style propre avec des gestes et des façons bien à lui, ce qui est la condition du plaisir au travail. « L'intérêt, le plaisir au travail, est directement lié à cette possibilité de construire cette familiarité avec l'objet, sans laquelle l'activité trébuche »¹¹. Le professionnel, c'est alors celui qui connaît les règles du métier qui réagit de façon juste face aux particularités.

La souffrance apparaîtra lorsque le travailleur devient l'outil de la procédure et plus l'inverse, lorsqu'on l'aura tellement encerclé d'injonctions qu'il sera privé de marges de manœuvre comme c'est souvent le cas dans les centres d'appels téléphoniques où les opérateurs sont priés de psalmodier un texte identique, heure après heure, jour après jour. Toute déviation à la norme est relevée par le manager du plateau téléphonique qui rappellera à l'opérateur de s'en tenir à son script de conversation. Le travailleur se voit alors confisquer sa capacité à donner du sens à son travail. L'opérateur expliquera peut-être que face à l'énervement d'un client, il a tenté de trouver les mots pour apaiser l'irritation de ce dernier, ou que le courant passait bien et qu'il pensait pouvoir réaliser une bonne vente. A quoi le manager répondra qu'il comprend bien la situation, mais que si les pertes de temps se multiplient, le nombre d'appels par jour ne sera pas atteint.

11 Davezies, dans Théry, p158

Il existe bien une «*tension entre les critères de qualité du côté du métier et les critères d'évaluation du côté de la hiérarchie*»¹². Ainsi le supérieur qui est garant de l'efficacité de la production de son unité de travail - équipe, département, usine - se réfère à des résultats quantitatifs - chiffres de vente, Key Performance Indicators (KPI) - alors que le travailleur utilise des critères de qualité du travail qui relèvent de sa perception de ce qu'est un travail bien fait. Cette tension est normale ; elle découle d'une position différente par rapport au travail. Prenons un autre exemple : le chef de département qui octroie des prêts bancaires veut savoir combien de dossiers sont traités sur le mois tandis que le gestionnaire de dossiers cherche à répondre au mieux à chaque client en fonction des objectifs qui lui sont fixés, mais aussi en fonction de sa perception, ses compétences, ses motivations. Au fur et à mesure de son expérience, l'opérateur enrichit sa pratique et s'adapte aux différents cas de figure. Il sait que certains clients sont plus difficiles, que certains dossiers sont plus rapides, il connaît l'historique de ses clients et peut personnaliser le service qu'il leur rend. A l'inverse, le manager ramènera la pratique à des formes plus standardisées de l'activité car il a en ligne d'horizon l'atteinte des objectifs sans pour autant avoir une vue sur le travail. En ramenant le cadre, lui aussi fera bien le travail qu'on lui demande.

En l'absence d'espaces d'échange comme par exemple une réunion d'équipe, chacun fait ses propres arbitrages, individuellement, pour tenter de respecter les procédures et de tenir les objectifs et les délais : est-ce bien ? Est-ce que je laisse tomber monsieur X pour me focaliser sur madame Y ? Est-ce que j'attends son coup de fil avant d'envoyer le dossier à l'agence ? etc. Dans ce cas, chacun est donc garant individuellement de sa performance sans qu'il y ait toujours la possibilité d'avoir des échanges avec les collègues qui permettent la confrontation des points de vue. Dans ce cas, le chef s'appuie davantage sur chacun que sur l'ensemble de l'équipe. Et chaque collaborateur se juge et sera jugé seul responsable des résultats. Il ne verra peut-être pas dans le collègue quelqu'un qui pourrait prêter main- forte ou être de bon conseil.

Avec l'intensification du travail et l'urgence qui l'accompagne, les travailleurs doivent prioriser leurs tâches, de plus en plus: qu'est-ce qu'on garde et qu'est-ce qu'on écarte ? A partir d'une certaine charge de travail, les travailleurs ne savent plus faire les mêmes tâches plus vite. On ne sait pas tout faire. Ils doivent donc trier. L'absence de possibilité d'échanges a tendance à renforcer l'autogestion des travailleurs. Le nez dans le guidon, on ne pense plus à prendre de la distance. Petit à petit, on prend le pli de cette autogestion permanente : c'est normal, pas besoin de rediscuter de ce que l'on connaît. Du coup, chacun fait le travail à sa sauce, avec ses compétences, ses impressions. Le repère commun est la procédure extérieure, procédure que l'on ne discute plus, mais que l'on applique sans pouvoir y mettre son grain de sel. Cette individualisation est d'ailleurs renforcée par l'évaluation individualisée des performances qui est de plus en plus en usage dans les entreprises. Dans ces évaluations, on discute plus de ce que le travailleur peut (doit) donner pour atteindre les résultats que de la pertinence des procédures et de leurs contradictions et du travail de manière générale.¹³

Lorsque l'on fait bien son travail, ce qui est déjà connu par soi est anticipé par le cerveau et en est effacé. Le cerveau ne réagit que lorsqu'un événement ne correspond pas à la routine anticipée. Dans l'effectuation du travail, il y a donc une tendance naturelle à mettre l'accent sur ce qui est négatif plutôt que sur ce qui est totalement maîtrisé et qui va de soi. En situation de pression, cette attention conduit alors à une accumulation de tensions dont il est difficile de sortir seul. La confrontation des points de vue permet dès lors cette prise de recul.

Mais alors comment se donner de l'oxygène, comment se réapproprier le travail ? Comment au fond remettre du travail dans le travail ? Remettre la main dessus, y mettre sa patte. Comment aussi ne plus y foncer tête baissée ?

13 Nous reconnaissons ici, à la suite d'une série d'auteurs (Dejours, Clot, de Gaulejac,...) que ces pratiques «individualisantes» peuvent dégrader les relations sociales et isoler les travailleurs qui se retrouvent confrontés seuls à leurs problèmes de charge de travail, de relations difficiles,... Sans ouvrir le débat dans ce livret, nous posons la question de la face cachée de l'individualisation tout comme celle des approches «collectivisantes» du travail.

Comme nous venons de le voir, la souffrance au travail est située dans l'espace et le temps : l'espace et le temps des situations de travail concrètes. Vivifier le débat sur le travail, questionner les dysfonctionnements de l'organisation qui mettent les individus à l'épreuve, susciter les interactions entre travailleurs permet d'ouvrir des voies d'action et de donner un pouvoir d'agir plus large que l'unique recours aux ressources de chaque individu séparément, un pouvoir d'agir qui permet de reprendre en main les risques psychosociaux et la souffrance au travail en général.

«Le travail, pour faire l'objet de discussions, doit être rendu visible bien qu'il se caractérise par son invisibilité, du fait de l'engagement subjectif qu'il suppose. C'est essentiellement en passant par la parole des sujets qu'il devient possible d'accéder au vécu subjectif du travail»¹⁴

14 Dejours et Gernet, p47

ET CONCRÈTEMENT ?

VERS L'OUVERTURE D'UN DÉBAT SUR LE TRAVAIL

Comment construire une perception partagée par un maximum d'acteurs de l'entreprise afin de se saisir collectivement de la question de la souffrance au travail ?

Les démarches collectives, ayant pour visée d'aborder les questions d'organisation du travail en relation avec la souffrance au travail, seront propices aux échanges si les conditions d'un dialogue sont créées préalablement. L'obtention de l'assentiment des personnes clés, non seulement les collègues proximaux, mais aussi la hiérarchie, est une étape incontournable.

A l'heure où la réduction des coûts et des effectifs conduit à remplir le moindre espace de temps par du travail, dirigeants et managers sont-ils disposés à prendre le temps pour des activités qui paraissent peut-être non rentables ? Et les travailleurs, sont-ils eux-mêmes ouverts à cette démarche ? Les travailleurs en souffrance sont-ils réceptifs à des initiatives dont ils ne voient peut-être pas l'intérêt et l'impact positif et direct sur leurs conditions de travail ? En effet, une bonne idée dans un contexte non averti peut vite s'avérer «mauvaise».

La préparation d'une intervention par la direction ou les travailleurs eux-mêmes se fera dans le respect de l'écologie organisationnelle de l'entreprise. Par exemple, la direction d'une entreprise bureaucratique et hiérarchisée sera peut-être réticente à l'idée qu'une initiative spontanée pouvant influencer les processus de production, soit mise sur pied sans qu'elle en ait été informée. A cet égard, l'explication du processus, de ses étapes ainsi que la demande d'une validation en retour favoriseront l'acceptation et la mise en œuvre. Quelle que soit l'ampleur de l'initiative, la création d'alliances suffisantes sera de toute façon nécessaire.

Comprendre et écouter les collègues peut être difficile lorsque chacun court après ses propres objectifs. Par ailleurs, les représentations parcellisées de ce qu'est le «bien travailler» sans entente, sans référence commune, sans habitude de travailler ensemble et où le désaccord et le conflit de valeurs sont présents favorisent le repli sur soi, les alliances conflictuelles, le rejet d'un membre de l'équipe. Ces éléments font obstacle à l'élaboration collective. Ils devront être élucidés au préalable afin d'envisager des manières d'abaisser les résistances

L'identification de points de consensus concernant les conditions de travail pourra permettre d'éveiller l'attention ou la conscience des personnes concernées. Par exemple, des travailleurs peuvent s'entendre sur l'existence d'un sentiment d'incertitude partagé quant à leur sécurité d'emploi dans un contexte de délocalisation de leur entreprise. Ce constat collectif pourra être le premier pas d'une démarche : «Nous reconnaissons qu'il y a une incertitude quant à la pérennité de notre emploi, que fait-on de cela ?»

Plusieurs moyens existent, tels que les enquêtes par questionnaire sur les conditions de travail, sur le stress ou sur la satisfaction au travail. Ce type d'information est-il disponible dans l'entreprise ? Accessible ? Est-ce que ces informations sont utilisées ? Les taux et motifs d'absentéisme, les taux de rotation du personnel (turn-over) sont des indicateurs pouvant être objet de discussions en vue d'un diagnostic partagé sur la souffrance au travail. Ces chiffres sont confidentiels au niveau de l'entreprise et les démarches globales d'évaluation des risques psychosociaux ou encore l'analyse de l'absentéisme sont faites par l'employeur et souvent réalisées par le Service Interne ou Externe de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT ou SEPPT) ou par les Ressources Humaines. Si elles existent, un compte rendu à l'attention des travailleurs est souvent prévu¹⁵.

15 Le processus d'information des travailleurs peut se faire via le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (voir ci-dessous), via une demande des représentants syndicaux des travailleurs directement ou de la direction. La composition et/ou leur accès et l'utilisation de ces données sera souvent l'objet de négociation entre direction et travailleurs.

Citons également le nombre d'incidents dans la production qui peut être révélateur de modifications dans les conditions de travail, vectrices de difficultés pour les travailleurs. La récolte de ces données permettra d'objectiver les intuitions des uns et des autres et de consolider des informations éparpillées, voire « oubliées » dans l'équipe, dans le service ou dans l'entreprise. Il ne s'agit pas de désigner des coupables, mais bien d'identifier des dysfonctionnements et les sources du mal-être.

Ces mesurages sont un moyen objectif qui permet la prise de conscience de l'existence de risques psychosociaux, une reconnaissance qui est la première étape vers la recherche de solutions. Cela permet aussi de voir que la situation n'est pas la même partout et permet de faire un suivi des améliorations ou de la dégradation des situations. L'objectivation crédibilise le diagnostic. Il est en effet plus difficile de discréditer des résultats d'un questionnaire qu'un témoignage isolé. Derrière ces mesurages, se cachent les réalités concrètes des travailleurs auxquelles on cherche à accéder pour aborder le bien-être sur le fond.

EN REVENIR AUX FONDEMENTS...

Comme énoncé plus haut, l'intensification du travail peut engendrer la disparition des moments de coordination qui permettent d'aborder les questions concrètes. Ainsi, les réunions de services sont annulées, on n'y traite pas tous les points à l'ordre du jour, les rendez-vous entre collègues prennent du retard ou sont raccourcis, etc. L'affairement incite à rogner du temps sur ces moments non directement productifs. Les temps de préparation des réunions sont eux aussi escamotés... et les réunions non préparées sont vite jugées inutiles d'autant plus que « l'on n'a pas que cela à faire »... Pourtant « *entre l'organisation du travail et le sujet, un niveau est à intercaler, celui du travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels eux-mêmes*¹⁶ » .

16 Bournel-Bosson, dans Clot et Lhuillier, p 228.

L'enjeu est alors de rendre leur utilité à ces dispositifs de coordination, qu'il s'agisse de réunions d'équipe ou de service, d'entretien de fonctionnement ou simplement des modalités de communication au quotidien, etc. Cela afin d'en faire des outils qui permettent de distribuer le travail, d'augmenter la capacité de recherche de solutions face à un problème, d'anticiper la charge de travail, de revoir les plannings, etc.

La description des tâches est un élément fondateur de toute organisation du travail. Faire l'exercice d'écrire ce que l'on fait peut apporter des surprises quant à ce que l'on pense faire et ce qui est réellement fait. Une telle liste peut constituer un support utile afin d'entamer le dialogue. Il est parfois étonnant de constater à quel point les travailleurs ne sont pas au clair quant à la liste de leurs tâches, sans pour autant faire le pas de l'explicitier.

L'équipe dispose-t-elle de «documents-repères»? Sont-ils utiles? Comment peut-on les rédiger? A-t-on besoin d'un manuel des procédures? Un catalogue de bonnes pratiques? Est-ce que la transmission des connaissances est une question pensée? Est-on au clair avec les canaux de communication entre collègues et avec la hiérarchie? Sait-on qui doit communiquer quoi à qui? Comme l'explique Lucile Blin, *«beaucoup de dirigeants agissent de fait pour la prévention des RPS, mais à la manière de monsieur Jourdain, sans le savoir : mise en place de réunions d'équipe, réflexion collective sur les conditions de travail, mise en place d'outils RH (livrets d'accueil, tutorat, définition de fonctions, entretiens annuels, promotion du dialogue social, formation au management, etc.). Mais ils ne font pas le lien entre ces mesures et la prévention des risques psychosociaux.»*¹⁷. En créant des dispositifs sociaux et groupaux renouvelés, les travailleurs et l'entreprise se donnent les moyens, non seulement de redéfinir des repères, mais aussi de recréer un tissu social.

17 Blin, dans Travail et Changement n°332, ANACT, p6

Le débat sur le travail permet d'apporter des réponses qui sont alors entendues, acceptées par les collègues et la ligne hiérarchique. On crée de l'intersubjectivité, où chaque travailleur se donne la chance de comprendre les contraintes de ses collègues et aussi d'exposer les siennes. La démarche collective permet aussi de créer une «validation» par le collectif des manières de faire, ce qui permet d'éviter les désaccords ultérieurs. *«Cette entente est ressource, non pas tant parce qu'elle instaurerait de la convivialité ou parce qu'elle répondrait à des prédispositions personnelles favorables au travail en équipe, mais en raison des réponses qu'elle offre en prise directe avec les situations concrètes et leur variabilité»*¹⁸.

L'exemple suivant tente de montrer la dimension organisationnelle d'une situation de montée des risques psychosociaux où l'absence de coordination laisse la place à une désorganisation qui se traduit par la décompensation d'un travailleur, devenant ainsi l'élément visible au sein d'un dysfonctionnement plus large.

Le département technique d'une entreprise de moteurs de voitures connaît, depuis quelques mois, une réorganisation suite à l'arrivée prochaine d'un nouveau modèle à fabriquer par l'entreprise. Cette réorganisation va donner lieu à une redistribution des tâches dans l'équipe technique. Certaines tâches ont déjà été réallouées, mais la majorité de l'équipe n'a qu'une vision partielle de ce que seront les tâches de chacun. En particulier, certaines tâches de maintenance sont passées d'un collaborateur à l'autre. La transmission a été réalisée de telle manière que le collègue qui cédait ses tâches pensait que la transmission était immédiate alors que le collègue recevant les tâches pensait les reprendre plus tard. Par ailleurs, les questions posées au chef d'équipe ne donne jamais lieu à des réponses claires : 'il faut attendre que le directeur de la production nous donne l'info'. Dans ce contexte, le flou organisationnel a débouché sur des conflits interpersonnels quant à la distribution du travail, une angoisse sur l'avenir naît aussi parmi l'équipe. La situation est vécue différemment par les collègues bien que tous reconnaissent l'inconfort qu'elle suscite.

18 Bournel-Bosson, dans Clot et Lhuillier, p 229.

Un technicien finit par s'absenter pour maladie durant plusieurs semaines. Il consulte son médecin et voit un psychologue pour des questions de stress au travail. Le récit du technicien met en avant la perte de repères sur ce qu'il est sensé faire, le manque d'entente sur la répartition des tâches, ainsi que l'absence d'informations descendantes concernant la mise en place de la nouvelle structure de l'entreprise. Le désordre du travail et l'incertain conditionnaient son quotidien dans l'entreprise. L'impossibilité à faire le travail et les mésententes entre collègues le rendaient colérique. Il ressassait en permanence ces difficultés jusqu'au débordement. A la reprise du travail, son équipe, compatissante, lui a souhaité de se remettre de ce passage difficile et a jugé positif qu'il ait eu recours à une assistance psychologique, information que le technicien avait partagé avec ses collègues. «Au fond, ça peut arriver à tout le monde». Les questions sur l'organisation ne sont pas encore posées.

Dans cette situation, la décompensation d'un travailleur est devenue le symptôme visible d'une organisation problématique qui finit par déstructurer les relations de travail qui se caractérisent notamment par une absence de dialogue et une incertitude.

Bien que chacun dans l'équipe reconnaît la difficulté du contexte de travail et le fait qu'un collègue ait «craqué à cause du travail», la mise en place d'une initiative visant à élucider le rôle de l'organisation n'a pas d'emblée été mise sur pied. Seules les options de mise au vert par voie de certificat médical et d'un accompagnement psychologique individualisé sont considérées.

Il n'est pas rare que les personnes explicitent clairement le lien entre organisation du travail et souffrance : «On ne sait plus qui fait quoi», «ce sont les cadences qui me crèvent», «on a changé de chef trois fois en six mois». Pour autant, les initiatives visant à modifier le contexte de travail proximal constituent une étape difficile à franchir. Une des raisons principales est l'incapacité à agir sur certain niveau de décision dans l'entreprise.

«Il y a une délocalisation, personne ne sait s'il va garder son job, qu'est-ce qu'on peut y faire ?». Comme noté plus haut, l'absence de sensibilisation sur les RPS, le manque de ressources et d'expertises rendent les démarches de prévention moins accessibles. De plus, aborder l'organisation du travail, c'est potentiellement mettre en question les conditions de la production et donc de la rentabilité.

Dans l'exemple ci-dessus, chacun se débat seul pour faire son travail dans un climat où la coordination est implicite, spontanée ou fait défaut. On s'arrange «comme ça», naturellement, et ça marche, plus ou moins. En cas de changement du contexte, la description de fonction évolue et s'efface de façon imperceptible. Ce qui est impensé lors du fonctionnement normal, reste impensé lorsque l'organisation se délite.

La vocation d'un dispositif de réflexion sur le travail n'est pas d'être un exutoire émotionnel, bien que des manifestations émotionnelles sont susceptibles d'y prendre place. Il s'agit d'entretenir un pouvoir d'agir pour continuer à faire le travail, sans rester dans l'impasse.

«Cette souffrance est liée à un sentiment d'impuissance, à un débordement émotionnel, à l'impossibilité de penser et de dire l'épreuve, la prévention passe par la restauration d'une capacité d'élaboration et d'action. Ce qui suppose l'existence d'un espace social où les difficultés rencontrées dans le travail puissent être partagées, comme les affects associés, où l'élaboration permette à la fois l'atténuation de la rigidité des défenses individuelles et collectives, et la construction de modes d'organisation et de coopération qui allègent le poids des contraintes et favorisent le plaisir au travail»¹⁹.

19 D. Lhuilier, p17

Il s'agit aussi de remettre en mouvement la pensée et l'action paralysées par et dans les situations d'isolement. Quelles personnes sont concernées ? Quels problèmes ont été rencontrés ? Quelles ont été les conséquences visibles et invisibles ? Est-ce que des événements se répètent ? Où cela s'est-il passé ? Est-ce que le travailleur avait des besoins dans cette situation ? Les a-t-il exprimés ? En a-t-il eu l'occasion ? Est-ce que d'autres personnes ont vécu des situations similaires ? Qu'a-t-on déjà fait ? Le questionnement sur le système vise à fluidifier la réalisation du travail et non à pallier un déficit du management en remplaçant le travail de la direction qui reste responsable de certains arbitrages hors du champ d'action des collaborateurs.

Plusieurs méthodes permettent de parler du travail.

La structuration par une méthode explicitée pourra permettre de mener la démarche à bien. Deux exemples sont ici présentés. Le lecteur pourra également consulter la bibliographie pour obtenir de la documentation à ce sujet.

ANALYSE DU TRAVAIL : LES SITUATIONS-PROBLÈMES

Le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale a financé la conception d'outils méthodologiques pour analyser le travail. Citons la méthode Sobane, qui est disponible sur internet²⁰ en libre accès. Plusieurs autres méthodes existent. En guise d'exemple, voici une description de l'une d'entre elles développée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). L'ANACT propose un guide pour réaliser une analyse de situations-problèmes en quatre temps. En premier lieu, il s'agit de recueillir des données sur la santé, les accidents de travail, le taux d'absentéisme. Cette récolte a pour but de favoriser la reconnaissance de la problématique de souffrance au travail et de cibler les endroits de l'entreprise où ces manifestations sont les plus prégnantes.

²⁰<http://www.sobane.be/fr/strategie-sobane-appliquee-aspects-psychosociaux.aspx>

Un groupe de travailleurs d'un service donné sera alors mis sur pied pour débattre de situations concrètes : des marchandises qui arrivent tardivement, occasionnant des retards «stressants» et difficiles à rattraper par les travailleurs, des situations de variations imprévisibles de la charge de travail, des conflits avec la clientèle. Les situations circonstanciées (faits, lieu, acteurs impliqués, impacts,...) constitueront alors la base d'une réflexion sur les causes et les pistes de solutions.²¹

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Les communautés de pratiques constituent une méthodologie de partage de connaissances et de résolution de problèmes qui permet potentiellement de trouver des solutions à des questions pratiques de travail. Elles rassemblent des travailleurs venant d'horizons différents, au-delà des frontières de l'équipe de travail traditionnelle, du service, voire même de l'entreprise. Sans remplacer la fonction des collectifs traditionnels, elles constituent une alternative permettant le ressourcement des compétences qui peuvent être ensuite rapatriées dans les collectifs d'origine des membres de la communauté de pratiques. Foote et Manville définissent une communauté de pratique comme «un groupe de professionnels réunis de façon informelle par les mêmes préoccupations, par la même recherche de solutions et constituant par ce biais un ensemble de connaissances»²²

Les communautés de pratiques permettent le partage de ressources communes en vue d'un apprentissage collectif. Elles facilitent la résolution de problèmes entre professionnels confrontés aux mêmes types de situations. Elles permettent la reconnaissance entre pairs et sont un potentiel d'innovation. La réussite d'une communauté de pratiques dépendra du niveau d'expertise des participants et de l'intérêt que les participants y portent.

21 <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/4298377.PDF>

22 Manville and Foote, dans Hildreth, Kimble et Wright, p5

La formalisation des résultats des échanges est un élément important pour atteindre l'objectif d'échange de connaissances ainsi que pour assurer la mobilisation ultérieure des participants. Ces documents peuvent prendre la forme d'un rapport, d'un référentiel de bonnes pratiques, d'un résumé écrit des étapes d'une résolution de problèmes ou encore d'un répertoire de personnes à contacter. D'autres formes peuvent également être envisagées.

Une communauté de pratiques rassemblera des professionnels autour de questions relatives à un même métier ou encore, des professionnels de métiers différents autour d'un processus de travail qui les implique tous. Ce sera le cas d'un groupe qui rassemble des ingénieurs, des commerciaux et des techniciens de maintenance à propos du fonctionnement d'une tondeuse à gazon, de ses pannes, de ses caractéristiques techniques.

UN SURVOL DE LA « LOI BIEN-ÊTRE »

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail a permis de mettre en place des structures et des acteurs qui visent à prévenir l'apparition des risques professionnels. Elle définit sept domaines du bien-être au travail. Il s'agit de la sécurité, la santé, la charge psychosociale, l'hygiène, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail et l'environnement. Cette loi est la traduction belge de la directive cadre 89/391/CEE qui concerne l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs.

En 2002, a été publiée la loi sur le harcèlement moral et sexuel au travail qui introduisait la procédure de plainte pour harcèlement moral et le rôle de la personne de confiance. Par la suite, l'Arrêté Royal du 17 mai 2007 a abrogé cette loi et a élargi son périmètre à la charge psychosociale, dont le harcèlement moral et sexuel et la violence au travail.

En matière de stress au travail, c'est la Convention Collective de Travail n°72 qui est d'application dans le secteur privé. Elle définit le stress comme *«un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail»*. Cette définition du stress, acceptée par les partenaires sociaux, introduit la notion de groupe de travailleurs qui contrebalance la conception individualisée du stress et prend en compte les aspects structurels des conditions de travail en tant que facteurs de stress.

La loi bien-être impose aux entreprises de mettre en place une politique de prévention des risques au travail et des risques psychosociaux en particulier. Cette politique s'articule autour d'un certain nombre d'instances, d'acteurs et de moyens d'actions. Chaque employeur doit ainsi créer un Service Interne pour la Prévention et la Protection au Travail qui est en charge de concrétiser la politique de bien-être de l'entreprise par des actions et de vérifier la conformité de ces actions avec les requis de la loi. Les entreprises sont aussi affiliées à un Service Externe pour la Prévention et la Protection au Travail pour les aspects de la prévention qu'elles ne savent pas prendre en charge en interne. Les SIPPT/SEPPT sont chargés d'apporter des conseils en matière de prévention des risques professionnels à l'employeur qui reste responsable de la politique de prévention.

Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) est l'organe de suivi de la politique de bien-être. Composé de représentants des travailleurs et de membres de la direction, il est le lieu d'échanges au sujet des conditions de travail.

Le CPPT approuve le plan annuel d'actions visant à améliorer le bien-être des travailleurs. Il en fait également le suivi. Dans les entreprises de moins de 50 travailleurs, le CPPT n'est pas obligatoire.

C'est alors la délégation syndicale qui est chargée de mettre en place la politique de bien-être en concertation avec l'employeur. Dans les plus petites structures, c'est l'employeur lui-même qui en a la charge. Il consulte alors directement les travailleurs.

Le plan annuel d'action est dynamique (en référence au système dynamique de gestion des risques), il est l'instrument de pilotage de la prévention des risques professionnels. Les actions à réaliser durant l'année dans les sept domaines du bien-être au travail y sont notées.

Le contrôle du bien-être au travail est le département du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale qui est en charge de vérifier le respect par les employeurs des dispositions légales relatives au bien-être des travailleurs.

Enfin, le tribunal du travail traitera de certains litiges qui n'auraient pas trouvé issue en Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) ou via l'administration du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.

L'acteur clé de la politique de prévention du bien-être est le conseiller en prévention que tout employé a la possibilité d'interpeller au sujet d'une situation problématique liée au travail. Un signalement peut également être fait auprès des représentants des travailleurs élus au CPPT et auprès des membres de la direction qui siègent dans cette instance en fonction des cas d'espèce.

Le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail est quant à lui disponible pour tout travailleur qui estime vivre une situation de charge psychosociale au travail, qu'il s'agisse de stress, de difficultés relationnelles, d'épuisement, de mal-être ou de harcèlement moral, sexuel et de violence au travail. Son principal levier d'action pour l'accompagnement individuel des travailleurs est la procédure de prévention du harcèlement moral, sexuel et de la violence.

Dans la grande majorité des cas, le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux fait partie du SEPPT. Son pouvoir d'action s'exerce également au niveau de l'entreprise. Il conseille l'employeur sur la prise en charge des risques psychosociaux existant dans l'entreprise. Il propose des actions pour éviter que les risques ne se concrétisent. Il contribue à analyser les situations de travail qui comportent des risques psychosociaux. Il met en place les procédures de prévention du harcèlement moral, sexuel et de la violence au travail. Il donne également son avis si l'employeur a recours à des services externes qui visent à améliorer le bien-être des employés.

Le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux est parfois épaulé par une ou plusieurs personnes de confiance. La personne de confiance est un travailleur désigné dans l'entreprise pour conseiller les travailleurs qui sont confrontés à des situations relationnelles difficiles et en particulier au harcèlement moral, sexuel et la violence au travail. Son rôle consiste à conseiller et soutenir le travailleur qui le sollicite. La personne de confiance peut contribuer au règlement des conflits au travail et à celui des cas de harcèlement moral en intervenant comme tiers auprès de la ligne hiérarchique ou via une médiation entre parties en conflit. Sa désignation dans l'entreprise est facultative. Elle est plus souvent présente dans les grandes entreprises et PME d'une certaine taille.

Le médecin du travail est chargé de la surveillance de la santé des travailleurs au travail.

MISE EN PERSPECTIVES

Ce livret a tenté d'exposer les enjeux et les moyens de rétablir le dialogue afin de prévenir la souffrance au travail. La mise en lumière des dimensions collectives du travail a donc laissé dans l'ombre les grilles de lecture purement psychologiques et les approches centrées sur la personne en difficulté telles que le «coaching» professionnel ou le soutien psychothérapeutique. Ces approches démontrent une certaine efficacité dans l'aide qu'elles apportent aux travailleurs afin de faciliter leur intégration ou de modifier leur rapport au travail. Dans les systèmes d'acteurs interdépendants que sont les organisations de travail, l'individu ne peut cependant être l'alpha et l'oméga du changement. Il importe de créer des possibilités de vivifier une réflexion collective et pas seulement de focaliser l'attention sur la seule psychologie intérieure du travailleur. A cette fin, des pistes d'actions visant la création de dynamiques collectives de réappropriation du travail ont donc été présentées au travers des exemples de l'analyse de situations-problèmes et des communautés de pratiques. Un bref aperçu de la loi en matière de bien-être au travail et, en particulier, de prévention de la charge psychosociale a été donné afin de permettre au lecteur d'identifier les personnes-ressources mandatées dans l'entreprise en matière de bien-être au travail.

Toute intervention groupale et/ou organisationnelle gagnera à s'intégrer dans l'écologie de l'entreprise. Si des poches de démocratie participative peuvent se mettre en place au niveau local de l'équipe de travail en concertation avec les travailleurs et hiérarchie de proximité, la construction d'un consensus plus large sera nécessaire pour engager des actions au niveau de l'entreprise dans son entièreté. De telles initiatives impliqueront la direction de l'entreprise, les partenaires sociaux, les acteurs de la prévention et les travailleurs eux-mêmes.

Reconnaître la souffrance au travail est indispensable pour accompagner les personnes qui y sont sujettes. C'est également une étape première afin de rendre visibles des situations qui ne seraient pas, jusque là, prises en considération. Cette reconnaissance ne doit pour autant pas se transformer en arme de dénonciation de coupables. Si de rares cas de culpabilité individuelle et collective existent, notamment dans des cas spécifiques de harcèlement moral, la recherche systématique de coupables désignés serait une erreur. D'autant plus que la victimisation des personnes cible ou objet de souffrance en est le corollaire fréquent: s'il y a un coupable, il y a forcément une victime. Le risque est alors de supposer l'impuissance de ces personnes en souffrance et de prendre leur défense quitte à nier leur capacité propre à mobiliser des ressources face à la situation. « La rhétorique compassionnelle invite moins à agir sur les problèmes qu'à émouvoir et à s'émouvoir dans une dénonciation de l'exploitation de la subjectivité par le capitalisme.²³»

Les évolutions sociétales n'apparaissent instantanées que dans les livres d'histoire, et les réponses immédiates à des problématiques globales et complexes sont rares. Face à des tendances lourdes du système économique actuel, les réponses à apporter à la souffrance au travail sont en construction. Patience et persévérance en sont la nécessité.

23 Ehrenberg, p272

BIBLIOGRAPHIE

ANACT. Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation. Travail et Changement, n°332 juillet/aout. 2012. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/4298377.PDF>

Clot, Y. et Lhuilier, D. Agir en clinique du travail. ERES. 2011.

De Gaulejac, V. Travail, les raisons de la colère. Seuil. 2011.

Dejours, C. et Gernet, I. Psychopathologie du travail. Elsevier Masson. 2012.

Ehrenberg, A. La société du malaise. Odile Jacob. 2010.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fifth European working conditions survey results: Violence, harassment and discrimination. 2011. http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2010/ewcs2010_13_02.htm

European parliament. New Forms of Physical and Psychosocial Health Risks at Work. 2008. <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24294/20110718ATT24294EN.pdf>

Hildreth P., Kimble C. et Wright P. "Communities of Practice in the Distributed International Environment". Journal of Knowledge Management. 4(1), p27-38. 2000.

Lhuilier, D. Cliniques du travail. ERES. 2011.

Manville, B. et Foote, N. "Harvest Your Workers' Knowledge". Datamation. 1996.

Théry, L. Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail. La Découverte. 2010.

OSHA. Drivers and barriers for psychosocial risk management. Rapport Esener. 2009.
<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/drivers-barriers-psychosocial-risk-management-esener>

RESSOURCES VIDÉO

ANACT. Mesurer les risques psychosociaux. Séminaire du CREST. 2012.
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/Videos/Videos_detail?p_thingIdToShow=27825597

**Des réactions à nous communiquer,
des expériences à partager,
des questions à poser à l'auteur,
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes
et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B.4102 - Seraing
Belgique

Marie-Anne MUYSHONDT
Coordinatrice Education permanente
marie.anne@cdgai.be
www.cdgai.be

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

Le présent livret constitue une déclinaison du thème «Souffrance au travail» abordé par Jessica Ouraga en 2011. Il propose de prolonger la réflexion sur la création de dynamiques collectives au sein des organisations afin de prévenir cette souffrance.

Alimenté par une expérience de psychologue du travail en entreprise et en consultations avec des travailleurs en souffrance, ce livret a pour but de fournir des pistes d'action à toute personne désireuse d'entamer des démarches collectives de changement des situations de travail créant de la souffrance. Il se destine ainsi à toute personne concernée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

Après une courte explicitation terminologique des termes de souffrance au travail, de risques psychosociaux et de charge psychosociale, ce livret fera un retour sur les causes de souffrance liées aux modifications des modes de production qui dépossèdent potentiellement les travailleurs de leur travail. A l'origine associées aux entreprises du secteur privé, les conditions de travail qui président à l'augmentation des formes de souffrance au travail contemporaines (risques psychosociaux et troubles musculo-squelettiques) s'étendent au-delà des murs de l'entreprise marchande, la distinction entre secteurs privé, public et associatif devenant de plus en plus fine.

Administrations publiques, associations, universités, hôpitaux, tout comme l'entreprise, sont soumis à l'obligation de l'efficacité et de la rentabilité. Ils font, peu ou prou, les choix de certaines méthodes de gestion pour servir cet objectif devenu impératif global au risque de disparaître. La section suivante abordera la question de la subjectivité au travail et la manière dont l'organisation du travail peut modifier l'expérience concrète de travail et ainsi influencer l'équilibre psychique et social des travailleurs.

L'enjeu du rétablissement du dialogue sur le travail sera mis en exergue comme un moyen de vivifier la réflexion sur l'expérience du travail plutôt que se focaliser sur les seules capacités ou faiblesses d'adaptation de chaque individu confronté à un contexte de travail qui serait considéré comme immuable. Des pistes d'actions permettant de créer ces dynamiques collectives de réappropriation du travail seront alors présentées. Enfin, un survol de la législation belge en matière de bien-être au travail et en particulier de la charge psychosociale sera également présenté en tant que levier d'action pour prévenir la souffrance.

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.