

Souffrance au travail : état des lieux et pistes d'action

La souffrance au travail est un thème d'une actualité non démentie depuis plusieurs années et alimentée par les événements dramatiques vécus dans certaines grandes entreprises françaises. Que l'on parle de stress, de harcèlement, de violences et d'incivilités ou encore de burn-out et de suicide, l'approche relayée dans les médias tend à présenter le travail comme une source et un lieu évidents de souffrance. Pour Sarah Hailé-Fida, cette vision, qui stigmatise au passage le management, empêche à bien des égards de rechercher dans les organisations et par le dialogue social des solutions négociées, acceptables pour l'ensemble des acteurs.



© BARBARA PAVIE PHOTOGRAPHY

Consultante en prévention et évaluation des risques psychosociaux depuis 2008, Sarah Hailé-Fida est également formatrice sur les thématiques du bien-être au travail

L'idée de souffrance au travail a largement évolué, particulièrement au cours des 30 dernières années : alors qu'elle était le symbole d'un travail taylorisé et de métiers manuels et répétitifs¹, elle englobe

¹ « [...] le droit de l'hygiène et de la sécurité au travail s'est construit autour de la protection de l'intégrité physique des travailleurs, [...] il a fondamentalement été un droit des « corps laborieux » », Le Droit ouvrier, juin 2008, P. Adam.

« Nier l'existence de ces risques génère de nombreux coûts directs et indirects, rend plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie et endommage la performance globale des organisations »

aujourd'hui la souffrance psychique dans des organisations de travail *servicielles*, orientées client. Alors que l'on évaluait la souffrance physique, la souffrance psychique a fait irruption dans les débats, tant du fait de nouveaux modes de production et d'organisation que de l'incertitude économique^{2 3}.

● Plaisir et souffrance : les deux faces du travail

Au-delà de la rémunération, le travail constitue un puissant facteur d'épanouissement personnel et un précieux pilier d'intégration sociale. C'est aussi un lieu fondamental d'élaboration de rapports sociaux.

Du côté du plaisir : les salariés se sentent reconnus et valorisés lorsque l'organisation du travail et les modes de

² C'est la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui est venue ajouter « et mentale » à l'article L. 4121-1 du Code du Travail sur la protection de la santé des salariés : l'employeur doit « prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

³ En 2007, l'INRS en collaboration avec Arts et Métiers ParisTech a évalué le coût social du stress en France à 2 à 3 milliards d'euros

production font appel à l'intelligence collective, à la créativité et valorisent l'innovation. Leur implication et leur engagement prennent sens et ils sont rassurés sur leur identité professionnelle et personnelle.

À l'opposé : travailler peut présenter des risques pour la santé, physique et mentale. C'est la problématique de la souffrance au travail, problématique prise en compte aujourd'hui à la suite de l'évolution de la législation en Europe et en France⁴, ainsi que de la jurisprudence du travail dans notre pays⁵.

La souffrance au travail peut se traduire par des manifestations très diverses : douleurs, migraines, maladies cardiovasculaires ; insomnies, addictions, épuisement, dépression, comportements auto-agressifs extrêmes ; opposition ouverte entre personnes, conflit collectif ; violence : harcèlements sexuel et moral.

En outre, nier l'existence de ces risques génère de nombreux coûts directs et indirects (absentéisme, turn-over, démotivation...), rend plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie (conflictualité ouverte ou silencieuse, attitudes de retrait...) et endommage la performance globale des organisations.

● **La difficulté de généraliser le sens que chacun donne à son travail**

Toute activité professionnelle est fondamentalement source de tensions : entre exigences de la production et compétences des salariés, entre rou-

⁴ Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 ; Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail, 26 mars 2010 ; Directive européenne 89/391/CEE du Conseil concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs, 12 juin 1989.

⁵ Depuis un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 28 février 2002, l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et la santé de ses salariés est une obligation de sécurité de résultat et pas seulement de moyens.

« L'augmentation du rythme des changements organisationnels, l'accroissement de la flexibilité et de la mobilité déstabilisent les collectifs de travail »

« Le collectif de travail, en facilitant les apprentissages et la diffusion d'expériences, permet de réduire le stress et de faire face aux tensions provoquées par un changement »

tine et urgences, entre engagement et prise de distance, entre la personne et le collectif, entre contraintes de la vie professionnelle et aspirations de la vie hors travail.

Ces tensions sont accrues par l'affaiblissement d'un certain nombre de repères. L'individualisation de la relation d'emploi et la baisse de la solidarité, en particulier, fragilisent les rapports sociaux dans l'entreprise. De même, l'augmentation du rythme des changements organisationnels, l'accroissement de la flexibilité et de la mobilité déstabilisent les collectifs de travail. Enfin, les exigences accrues de la part des institutions contrastent de plus en plus avec les objectifs et les exigences du salarié. Chaque salarié s'accommode à sa manière des contraintes de sa situation. Si les conditions de travail peuvent en grande partie être objectivées (horaires atypiques et changeants, conflits avec le public, solitude, etc.), la façon dont chacun y fait face est le résultat de compromis subjectifs. Les personnes vivent de façon très différente une situation strictement identique : contact avec la clientèle ou la patientèle, contrainte de temps ou surcharge de travail... ce qui rend particulièrement délicate toute tentative de généralisation. Plaisir et souffrance au travail sont d'abord vécus de façon subjective.

● **La piste d'action majeure : réguler et faire réguler les tensions**

Le contrôle des tensions passe d'abord par une régulation des relations entre les acteurs, internes et externes : hiérarchie, collègues, représentants du personnel, clients. Lorsque les tensions ne sont pas suffisamment régulées, on peut rapidement basculer dans le domaine de la souffrance. En interne, ce sont par exemple des conflits ponctuels ou « enkystés » entre salariés ou avec la hiérarchie. En externe, il s'agit souvent de tensions dans les contacts avec le public. Les cas de harcèlement

(moral ou sexuel) tendent également à se multiplier.

Pour identifier et réduire les risques, objectifs et subjectifs, générés par les situations professionnelles, les organisations doivent s'appuyer sur deux leviers essentiels : le bon fonctionnement des collectifs de travail, d'une part, et, d'autre part, le rôle du management, et d'abord celui des encadrants de proximité.

Le collectif de travail exerce plusieurs fonctions fondamentales pour l'ensemble de ses membres. En facilitant les apprentissages et la diffusion d'expériences, il permet de réduire le stress et de faire face aux tensions provoquées par un changement, par une remise en cause des valeurs ou par une

« Si les conditions de travail peuvent en grande partie être objectivées, la façon dont chacun y fait face est le résultat de compromis subjectifs »

fragilisation de l'identité.

L'importance du dialogue avec l'ensemble de la communauté de travail est à souligner : à côté du dialogue institutionnel fondamental avec les représentants du personnel, il s'agit de permettre à tous d'évoquer directement leurs préoccupations et leurs attentes. Ce dont les salariés ont besoin, c'est de pouvoir s'exprimer dans un collectif sur ce que l'on reconnaît comme du travail bien fait et d'être entendus quand ils s'expriment.

Les solutions sont ainsi à construire collectivement, par un dialogue renouvelé entre les différents acteurs de l'entreprise et une implication forte du management opérationnel, celui-ci se trouvant de facto au centre des régulations collectives tant au niveau des salariés qu'entre eux et la direction de l'entreprise.

● SARAH HAÏLÉ-FIDA

