

RESACT

Invité : Yves Clot.

« *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* »

Synthèse d'après la conférence-débat du 24 mars 2011.

L'auteur a écrit cet ouvrage¹ après avoir contribué à la réflexion gouvernementale sur les risques psychosociaux. Les orientations prises ne reflétant pas ses positions, il a décidé d'écrire « pour en finir avec les risques psychosociaux ». Refusant d'être le porte-parole de la souffrance, l'auteur estime que la meilleure prévention est d'offrir la possibilité aux travailleurs de « prendre leur travail à cœur ».

Face aux difficultés exprimées par les salariés parfois de manière dramatique et définitive, les pouvoirs publics se sont emparés de la question de la souffrance au travail, mais en s'appuyant sur des théories psychologiques « déficitaires »², dans lesquelles l'individu est pointé du doigt. C'est aussi le cas de la définition du stress proposée par l'OMS, qui stipule « il y a stress lorsque l'individu ne peut plus répondre aux exigences des situations ». L'Etat préconise donc de dépister et surveiller les individus fragiles, de mettre en place des cellules de veille sanitaire. Selon l'auteur on ajoute ainsi une gestion des risques, au système de gestion de l'entreprise. Cette approche hygiéniste³ alimente également selon lui la tendance à la victimisation ; les « victimes » elles-mêmes mettent en scène leur propre souffrance, pour exiger sa reconnaissance.

Or c'est au contraire selon l'auteur *lorsque l'organisation ne peut plus répondre aux exigences des individus de faire un travail de qualité qu'il y a un risque pour la santé* ; ce n'est pas l'individu qui est fragile, mais l'organisation qui est trop étroite. Pour illustrer son propos il nous propose un exemple extrait d'une thèse en sociologie clinique⁴ réalisée à La Poste. Pour atteindre les objectifs commerciaux imposés par la modernisation de cette institution, il est demandé aux guichetiers de remettre en question leur pratique habituelle : là où ils se mettaient à la place du client pour établir la confiance, et offrir le meilleur service

¹ Clot, Y (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

² Pour reprendre le terme de Me Cazals-Ferré en introduction de la conférence.

³ Terme employé par l'auteur dans son ouvrage.

⁴ Hanique, F. (2004). *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*. Ramonville Saint Agne : Erès.

possible, il leur est demandé d'agir « en vrai professionnel », en proposant les produits de la Poste, afin de satisfaire « les besoins latents des clients ». Pour cela ils sont encouragés à suivre un script prédéfini dans leurs entretiens avec la clientèle.

On peut face à l'introduction de cette activité commerciale dans les anciennes administrations parler « d'intensification » du travail. Selon l'auteur cette question mérite d'être complexifiée : le travail manque au contraire dans ces situations d'intensité, au sens d'une mobilisation subjective individuelle, et collective. Les deux types de fatigue qu'il distingue nous permettent de mieux comprendre cette idée. La bonne fatigue est celle des efforts consentis, pour faire du bon travail, dans lequel on apprend, et on se reconnaît ; en revanche la mauvaise fatigue est celle de tout ce que l'on n'a pas pu faire dans le travail et que l'on aurait voulu faire (offrir le meilleur service par exemple), et qui fait que l'on ne s'y reconnaît pas. C'est ce qui arrive à ces guichetiers.

Certes le réel, au guichet de la Poste comme ailleurs, est compliqué : face à cette complexité deux voies sont possibles. Celle du script, très utilisée, outil permettant de supporter l'insupportable du réel. La 2^e voie proposée par l'auteur consiste à développer la délibération de l'activité face au réel, grâce au collectif de travail. Le collectif est ici entendu non au sens idéalisé, sans conflit, mais au contraire comme outil de travail, favorisant la controverse sur l'objet travail : le collectif pour faire, et pas seulement pour parler.

Cette controverse, ou conflit au sens psychologique⁵, est également nécessaire entre employés et dirigeants. Faire comme s'il y avait un unique critère de performance, ou de qualité entre ces deux pôles, relève de l'utopie ; le problème selon l'auteur n'est donc pas l'arrivée du commercial mais *le déni du conflit sur la qualité du travail*, aussi il est nécessaire d'instruire ce conflit. Or actuellement, il n'y a pas de lieu pour ce débat : il est question de performance financière dans les conseils d'administration, et de santé dans les CHSCT. Cette dichotomie performance / santé est contre-productive, car la santé est **dans** la performance : on n'est pas efficace quand on est mal, et on est mal quand on n'est pas efficace.

Ce conflit que les opérateurs, « virtuoses du compromis », se posent sans cesse, entre qualité et quantité par exemple, doit être en premier lieu investi par les collectifs de travail. Ils

⁵ C'est-à-dire le conflit comme essentiel au développement, et portant sur un objet, non sur des relations entre les individus.

doivent être appuyés par les syndicats, qui pourront alors mettre la qualité en débat sur la table des négociations avec la direction. Cette attitude serait bien plus profitable à l'ensemble des acteurs de l'entreprise que l'insistance des partenaires sociaux à vouloir négocier des accords sur le stress au travail. Ce ne sont pas nous les psychologues qui avons le pouvoir de faire changer les choses, cet appui syndical est donc essentiel. De fait l'auteur n'hésite pas à dire aux dirigeants qu'ils devraient être plus exigeants envers ces instances représentatives.

Cécile Dhumes

Consultante

Psychologue sociale, du travail et des organisations.

cecile.dhumes@gmail.com