

Dossier souffrance au travail et individualisation des carrières

construit par le Snasub Amiens

Analyse sur le lien direct entre souffrance au travail et individualisation des carrières et des rémunérations



Une sorte de mise à mort de l'être au travail

Article paru le 30 septembre 2009

Entretien de Hélène Cixous « Une sorte de mise à mort de l'être au travail »

Pour l'écrivaine et philosophe Hélène Cixous, la vague de suicides chez France Télécom est « une métaphore de la cruauté qui se manifeste ailleurs aussi ». L'université n'est pas épargnée par « la machine à déshumaniser ».

La série de suicides chez France Télécom n'a guère suscité de réactions dans le monde intellectuel. Vous vous êtes récemment exprimée, en parlant à ce propos d'« assassinats »...

Hélène Cixous. On recouvre avec le mot suicide la vérité sanglante de la chose. Il s'agit vraiment d'assassinats, des assassinats extrêmement pervers, c'est-à-dire qu'on fait tout pour que les gens se suppriment. Ce sont des histoires de suppression : suppressions de postes, suppressions d'âmes, de coeurs, de corps... L'histoire de France Télécom, qui est atroce, est une métaphore de la cruauté qui se manifeste ailleurs aussi. J'appartiens à l'université. L'université subit une double violence en ce moment. On lui demande, sous prétexte d'autonomie, de s'auto-réduire, de supprimer des postes de tous les côtés. On délègue aux victimes la tâche de se supprimer elles-mêmes. Il faut voir l'ignominie de la démarche. Les malheureux - reçoivent l'ordre du ministère : « Coupez-vous la tête vous-mêmes ! » Voilà. « Tuez-vous vous-mêmes ! » dit-on aux travailleurs de France Télécom et aux autres, « Exécutez-vous. »

Derrière ces ordres, il y a des souffrances. Pas seulement la souffrance d'autrefois, celle que nous connaissons : plus de travail, le chômage. Il s'agit d'exil sur le lieu du travail, dans le travail même. On crée des situations sans issue. Aucune possibilité de retrouver de l'humain. La machine à déshumaniser est tellement bien organisée. On installe maintenant dans les universités quelque chose qui s'appelle DRH : directeur des ressources humaines. Bien sûr, ça nous vient des États-Unis. De quoi s'agit-il ? De l'exploitation de l'humain en tant que matériau. C'est du minerai. Comment va-t-on organiser le minerai humain... Comment va-t-on traiter la matière humaine... Je vous assure que ces mots, les gens les sentent dans leur corps. C'est absolument abominable : se dire qu'on est traité comme un morceau de matière par un dénommé directeur des ressources humaines. Au-delà de la crise économique, il y a une crise de civilisation.

Dans l'université, tout le monde sait qu'il n'y a pas de recherche possible sans qu'il y ait ce qu'on appelle aux États-Unis « academic freedom », - liberté de pensée, d'expression académique. Eh bien, ce qu'on supprime, c'est la liberté, il n'y a plus aucune liberté, ni à l'université ni dans les entreprises. Nous sommes des employés au service d'une machine, et ces employés, ce sont des morceaux de matière broyée. Voyez par exemple la loi sur la mobilité, passée en plein mois de juillet, pour que personne ne puisse réagir : c'est la suppression a priori de toute liberté. Mobilité ? Un mot pour vous dire qu'on va vous bouger, vous déplacer. Vous n'êtes plus qu'un boulon inerte, un petit pion. Cette loi oblige les fragments à être déplacés, dévissés, et replacés n'importe où, compte non tenu du destin d'une personne, des circonstances familiales, des besoins, etc. Et si on n'accepte pas, au bout de trois refus qui sont évidemment programmés, calculés - je ne doute pas qu'on mettra en place des solutions telles que les gens seront amenés à les refuser -, ils sont éjectés de leur position de fonctionnaire. « Mobilité » ? Déracinement.

Au coeur des drames de France Télécom, il y a précisément les « mobilités forcées »...

Hélène Cixous. Il y a ainsi une mise en place générale, chez les gens qui travaillent, de plus que de la déstabilisation : de la détresse la plus profonde. Ils sont expulsés de leur droit à être humain. Je trouve que c'est criminel. Comme les directives viennent d'en haut, il s'ensuit une sorte de hiérarchisation de l'exploitation et de l'oppression : le grand chef transmet le mal au moyen chef qui transmet ça au petit chef, etc. Ce qui se secrète - car c'est vraiment une sorte de maladie auto-immunitaire qui s'installe -, c'est du ressentiment et de la haine à chaque échelon. La solidarité, ça n'existe plus. On sait que les syndicats ne sont plus assez forts, assez protecteurs, mais il faut dire que les systèmes de transmission de cette destruction s'assurent qu'il y ait rupture de lien et isolement, de telle manière que les regroupements auto-défensifs d'autrefois ne se font plus.

À l'époque des Temps modernes, de Charlie Chaplin, les opprimés avaient la possibilité de s'organiser. Aujourd'hui, quand ils arrivent à s'organiser, ils ont plutôt tendance à penser leur détresse en termes économiques, alors que ce n'est pas ça : ce qui se cache derrière l'économique est une sorte de mise à mort de l'être au travail. On pense chiffres. Chaque mot compte : on dit qu'on va « réduire les effectifs », on doit rendre des comptes « chiffrés » de ce qui est

incalculable, le sens, l'invention. C'est insensé : les chiffres sont fous. Dans l'université, il y a aussi ce qu'on appelle la DBN : cela signifie que, tous les trois mois, vous devez indiquer au service de gestion financière vos projets, et les résultats escomptés ! Les enseignants deviennent des comptables promis à la faillite. Alors, bien sûr, les gens éprouvent des humiliations épouvantables. La vie, ce n'est pas ça : la vie, c'est converser avec les autres, faire circuler du sens... Après toute une période où l'idéologie gestionnaire a dominé, avec les conséquences sur le travail que l'on constate aujourd'hui, n'est-on pas devant le défi de réarmer la pensée transformatrice sur la question du travail ? En particulier face à un Nicolas Sarkozy qui, lui, s'est emparé du sujet avec son fameux « travailler plus ».

Hélène Cixous. J'abonde dans votre sens. Dans le monde de la littérature auquel je suis attachée, que j'essaie de défendre, parce qu'il est attaqué de tous côtés, on a aussi détruit la valeur travail. Il n'y a pas d'écriture qui ne soit pas un travail, une transmission de traditions. Alors même que la soi-disant littérature qu'on diffuse aujourd'hui partout, c'est de la littérature qui ne travaille pas, qui ne se souvient pas, qui n'a pas lu. Vous pensez bien que je suis pour la valeur travail. Nicolas Sarkozy dit qu'il faut travailler plus pour gagner plus. C'est un grand malheur d'envoyer un tel message aux travailleurs : c'est leur dire que le travail a comme équivalent le gain. Alors que c'est infiniment plus que ça : c'est évidemment la fierté, la satisfaction, la création, la beauté. Réduction monstrueuse que de dire une chose pareille !

Entretien réalisé par Yves Housson

Le Monde.fr

Suicides au travail : les racines du mal

Contre l'isolement, l'urgence du collectif, par Christophe Dejours
LE MONDE | 25.09.09

Les suicides au travail signent un tournant historique : le travail peut tuer non seulement par accident ou par maladie professionnelle, il peut désormais contraindre à se tuer soi-même. Sinistre retournement du travail contre la culture, la civilisation et la vie.

Ce n'est pas seulement un symptôme. Chaque nouveau suicide aggrave la condition de ceux qui restent : les déclarations d'innocence de la "communication d'entreprise", plus personne n'y croit dans l'espace public. Mais, à l'intérieur, elles accablent encore davantage les salariés parce qu'elles confirment une fois de plus que rien ne sera fait pour changer l'organisation délétère. Imputer les suicides à la seule vulnérabilité psychologique, c'est comme si on voulait faire croire que la mort par paludisme était seulement due à la vulnérabilité biologique de certains individus et non aux eaux stagnantes infestées de moustiques.

Car il faut que cela se sache : ceux qui se suicident au travail ne sont pas toujours des jean-foutre ni des bras cassés, mais plutôt ceux qui aiment leur travail et se sont dévoués sans compter pour leur entreprise. Si ces gens réussissent et sont aimés, pourquoi se suicident-ils ? Parce que plus la tâche devient difficile à accomplir, plus il faut donner de soi, à chaque modification des objectifs, il faut transformer ses savoir-faire.

Quand on demande à un commercial de doubler son chiffre d'affaires, il ne peut atteindre cet objectif qu'en remaniant en profondeur ses modes opératoires. Comment procéder pour atteindre les nouveaux objectifs ? Le manager écarte la question du subordonné : le travail ne le concerne pas, la gestion seule compte pour lui, c'est-à-dire obtenir que le salarié signe le nouveau contrat d'objectifs. Et après ? Qu'il se débrouille, on n'en veut rien savoir. Cela s'appelle désormais "autonomie au travail".

Les modes opératoires nouveaux, il revient au commercial de les trouver. Personne ne l'aide. Compétition oblige : chacun pour soi ! A lui d'essayer de nouveaux "trucs", de nouvelles astuces. Ça ne vient pas tout seul, il faut y penser tout le temps, jour et nuit, en avoir des insomnies et des angoisses, faire subir sa mauvaise humeur au conjoint et aux enfants.

Toute la personnalité est engagée dans ce combat avec les objectifs. Pour acquérir ces nouvelles habiletés, il faut remanier toute l'architecture de la personnalité et l'économie des relations dans la famille. C'est évident quand on passe du statut de subordonné à celui de chef. Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même.

Avec la valse organisée des objectifs, des mutations, des réformes de structure, des fusions-acquisitions, l'identité des plus braves et des plus solides peut être mise à mal.

Et voilà que, avec la course aux chiffres et à la rentabilité, on vous oblige maintenant à bâcler la tâche. Là, l'affaire se gâte : faire sortir un malade de l'hôpital quand son état nécessite des soins, pour réduire la durée de séjour ; vendre des contrats à des surendettés en les trompant sur le montant ; brader une opération de maintenance dans une usine à risques pour réduire les coûts. Les remaniements de l'identité exigés relèvent de l'injonction à trahir les règles de l'art puis l'éthique professionnelle et, bientôt, à se trahir soi-même pour satisfaire aux exigences du chef.

L'identité du bon petit soldat vacille sous les compromissions concédées à l'entreprise. Arrive la décision fatidique : la promotion promise en échange de la soumission est annulée, la mutation d'office dans un service éloigné ou à un poste

déqualifié est décrétée sans négociation, le service est délocalisé ou passé à la sous-traitance. Tous ces sacrifices personnels pour l'entreprise, donc, n'ont-ils servi à rien ? C'est la goutte d'eau de trop : la crise d'identité et le dégoût de soi déclenchent le passage à l'acte suicidaire.

Revenir au métier

Pourquoi les salariés consentent-ils à des contrats d'objectifs au-dessus de leurs forces et acceptent-ils de donner leur concours à des pratiques professionnelles que, moralement, ils réprouvent ? Parce que l'organisation du travail a détruit le collectif et la coopération. C'est seulement lorsqu'il y a du collectif qu'on peut débattre de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas, juger de ce qui est juste et injuste et finalement élaborer des compromis rationnels entre qualité et quantité.

Or, dans les entreprises où l'on se suicide, il n'y a plus de collectif digne de ce nom, il n'y a plus de confiance ni de loyauté entre collègues, il n'y a plus de coopération ni de solidarité. Le vivre-ensemble a fondu et laissé place à la solitude de chacun, et à la peur. Il n'y a nulle fatalité dans cette évolution. Le rapport au travail n'a cessé de se dégrader au fur et à mesure que la référence à la gestion a chassé la référence au métier et à la qualité fondée sur les règles de l'art.

Ce dont les salariés ont besoin, ce n'est ni d'une "humanisation", ni d'un apprentissage à la gestion du stress, ni de relaxation, ni de médicaments psychotropes. Ils ont besoin d'entraide, de coopération horizontale avec les collègues et verticale avec l'encadrement, pour travailler bien. Il suffit pour y parvenir de desserrer la tyrannie de la gestion et de remettre le travail au centre. Car, si le travail peut avoir un sens, ce ne peut être que dans la qualité d'une tâche bien faite, c'est-à-dire conforme avec les règles de métier. On l'a amplement démontré par la clinique du travail : ces règles de métier sont en même temps des règles de savoir-vivre qui organisent la convivialité et la solidarité. Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble.

Christophe Dejours est professeur titulaire de la chaire de psychanalyse santé travail au CNAM, coauteur de "Suicide et travail : Que faire ?".

Le Monde.fr

Les salariés les plus investis pâtissent davantage du harcèlement moral

Article publié le 26 Septembre 2009

Par Marin Ledun Brigitte Font Le Bret

Les nouvelles formes du travail, caractérisées par la modulation individualisée de la gestion salariale, génèrent de manière croissante depuis une dizaine d'années des décompensations psychiques graves de nature autoagressive ou hétéroagressive. Les conséquences psychiques et sociales sont malheureusement catastrophiques. Pensons qu'en France près de 400 suicides sont directement imputables à une souffrance au travail, soit la même proportion que les décès dus à des accidents du travail.

La situation que connaît l'entreprise France Télécom depuis cinq ans, avec 23 suicides sur les dix-huit derniers mois, en est la triste expression. A ce chiffre s'ajoutent ceux des nombreuses tentatives de suicide, du personnel en arrêt-maladie pour dépression, et des multiples incidents qui émaillent le quotidien des salariés.

Cette situation était malheureusement prévisible, et de nombreux praticiens de terrain (psychiatres, médecins et inspecteurs du travail, liés par le secret médical, syndicats, responsables des comités hygiène et sécurité) et les salariés eux-mêmes la dénoncent inlassablement depuis longtemps, dans un silence politique quasi total. Et si la direction du groupe et l'Etat, actionnaire et principal employeur de la société, n'inversent pas la tendance, la situation ne fera que s'aggraver.

Sur le papier et dans les livres de comptes, la question est entendue : restructuration = rentabilité + compétitivité. Du point de vue des salariés, un maître-mot revient sans cesse : orientation client. L'organisation hiérarchique traditionnelle est peu ou prou remplacée par des mécanismes complexes faisant appel à une autonomie et une responsabilité croissantes des salariés, tels que la gestion en projets, la flexibilité horaire et géographique, la structuration en réseau, la multiplication des systèmes d'information interne, le flux tendu, l'évaluation individuelle des salariés. Un seul objectif, à tenir à n'importe quel prix et dont dépendent les nouvelles règles du travail : satisfaire le client. Sur le papier, ce renversement des façons de travailler est supposé rendre le fonctionnement interne et les processus d'innovation plus souples.

Or, douze ans plus tard, toujours du point de vue de la question salariale, le résultat est tout autre. Management par le stress, fixation d'objectifs irréalisables, injonctions paradoxales, mobilités forcées, restructurations, changements de métiers, détérioration des rapports entre salariés du fait des instruments individuels de mesure des primes, affaiblissement des instances collectives internes (syndicats, conseils d'entreprise) et atteintes à l'éthique et aux règles des métiers ne sont que les différents aspects d'un même processus de reconfiguration radicale des règles de travail. Dans ce contexte, l'individualisation de la gestion salariale est évidemment l'une des pièces maîtresses et éprouvées des nouvelles règles du jeu.

Les critères arbitraires du " savoir-être " et de " l'employabilité " sont évalués en plus du savoir acquis et du savoir-faire issu de l'expérience. Un double autocontrôle s'instaure : celui de chaque individu sur ses performances, et celui des équipes de travail sur chaque membre. Le modèle de l'autocontrôle (et la peur de perdre son emploi) gagne sur les deux tableaux : il court-circuite les tendances à former des contre-pouvoirs collectifs par l'individualisation des salariés mis en concurrence, et il déplace la responsabilité des dirigeants vers la pression incontestable de la " demande " et de la concurrence.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'en cas d'échec, c'est logiquement l'individu qui trinque : il ne sait pas s'adapter, il a besoin de retrouver l'estime de soi, il a besoin de massages sur le lieu du travail, le tout assaisonné de tickets psy. Le risque est naturellement de tomber dans les pièges largement lucratifs de cabinets de conseils peu scrupuleux abordant ces questions sur un mode individuel et psychologique, questionnaires douteux à l'appui allant chercher les failles non pas dans l'organisation du travail mais dans celle de la vulnérabilité inhérente à l'humain. Les employeurs s'en sortent donc à bon compte : les parapluies, que disons-nous, les parasols sont ouverts !

Un autre piège réside dans l'impasse du harcèlement moral, procédure individualisante par excellence, mettant généralement en scène le " méchant manager " trop zélé s'acharnant sur le " gentil " employé. Qui n'a pas en tête cette figure caricaturale qui a eu l'immense mérite de libérer la parole de milliers de salariés en souffrance, mais aussi d'occulter parfaitement les mécanismes plus globaux et plus complexes de l'organisation du travail. Dans le cadre d'une mise en compétition et d'une atomisation des salariés par les procédures d'évaluation, les mécanismes ponctuels de harcèlement ne sont que des conséquences. En aucun cas des causes.

Encore une fois, le constat que nous pouvons faire est à l'opposé de celui d'une généralisation de la souffrance, sous de multiples formes cliniques : renfermement, troubles du sommeil et du comportement, alopecies, crises d'angoisse, eczémas, jusqu'aux pulsions suicidaires et homicides. Et ce, sans antécédents psychiatriques connus, et quel que soit le statut hiérarchique des salariés et leur responsabilité.

Car c'est bien là que le bât blesse. Et tue. La souffrance au travail et son corollaire, le suicide, concernent tout le monde : cadres, techniciens, managers, secrétaires, tous niveaux de diplômes confondus. Il est impératif de tordre le cou à l'idée toute faite, malheureusement très répandue (et généralement par les responsables d'entreprise eux-mêmes), selon laquelle les individus poussés à cette extrémité seraient des personnes dépressives ou mélancoliques, incapables de s'adapter aux changements sur leur lieu de travail et rencontrant déjà des difficultés dans leur vie personnelle.

L'analyse des faits, les études réalisées par les spécialistes et les données remontées par les responsables syndicats ou les praticiens en charge de l'encadrement médical des salariés montrent au contraire que les personnes les plus vulnérables sont aussi, dans la majeure partie des cas, les plus engagées professionnellement. Ce sont généralement des employés modèles, investis de nombreuses responsabilités, donnant leur temps sans compter, empiétant sur leur vie privée, n'hésitant pas à travailler le soir, le week-end ou pendant leurs congés.

L'évaluation individuelle des compétences est encore une fois l'une des clefs pour comprendre ce phénomène. Tant que les résultats sont au rendez-vous, le stress généré par les nouvelles règles du travail se transforme en volonté de bien faire et se solde par un surinvestissement croissant du salarié dans sa vie professionnelle, récompensé par une reconnaissance hiérarchique, le plus souvent sous la forme de primes au mérite et de nouvelles responsabilités. Le jour où ces principes sont remis en question (par exemple, du fait d'une perte de responsabilités, d'une mutation forcée dans une autre ville, d'un changement d'équipe ou même de métier), l'univers de reconnaissance professionnelle et d'estime de soi dans lequel le salarié s'est construit s'effondre brutalement. Avec les drames humains que l'on sait.

L'heure n'est donc pas aux mesures-sparadrap, mais au contraire à la responsabilité et à l'action. Il y a urgence ! Il est évidemment trop tard pour s'inquiéter d'éventuels phénomènes de contagion ou pour lancer des procédures de formation en détection de souffrance au travail aux managers - dont ce n'est assurément pas le métier, soyons sérieux. Mais il est encore temps que salariés, syndicats, professionnels de la santé au travail et spécialistes de ces questions se retrouvent autour d'une table pour élaborer des solutions.

Grâce à l'écoute et grâce aux échanges interdisciplinaires, nous avons à produire une analyse de ce chemin causal aboutissant à ces drames, et à tout faire ensemble pour que la tendance s'inverse. Et ce, sans manichéisme qui réduirait l'individu à une sphère privée et à une sphère professionnelle. Voici peut-être l'occasion de remettre sur la table la question de l'obligation pour les employeurs de résultats en matière de protection de la santé physique et psychique de leurs salariés.

Marin Ledun Brigitte Font Le Bret

*Chercheur en sciences humaines et sociales et écrivain
Psychiatre et médecin du travail à Grenoble*



SNASUB Infos ORLEANS - TOURS
Numéro 7 Octobre 2009

Souffrances au travail : STOP !

En quelques années, le mal-être au travail s'est dramatiquement accru dans nos métiers. Comment en est-on arrivé là ? Même si la situation n'est pas aussi tragique que celle dénoncée publiquement dans plusieurs grandes entreprises privées, de plus en plus de collègues font part de leur souffrance au travail. D'une angoisse ponctuelle face à une tâche difficile jusqu'au harcèlement, cette souffrance ressentie revêt des formes très différentes.

Aujourd'hui, enfin, les premières études scientifiques réalisées en France sur le sujet révèlent en quoi un management uniquement axé sur la gestion peut provoquer ce mal-être. Qui peut nier que dans nos métiers, la valse des directives et des progiciels, les suppressions de postes ou de missions (en établissements, en IA, à la Jeunesse et Sports...), la difficulté croissante à muter ou à décrocher un concours ne génèrent pas des difficultés professionnelles et personnelles ?

Revenir à des logiques collectives

Plus grave encore, l'individualisation de nos carrières à coup d'évaluation professionnelle, d'objectifs à remplir, de primes « au mérite » ou au résultat tend à détruire le collectif et l'entraide entre collègues. Or, le service public ne peut vivre au quotidien sans coopération et sans solidarité entre agents. Il n'y a pas de fatalité et les stages de gestion du stress n'y changeront hélas rien.... Il faut refuser ensemble cette tyrannie de la gestion, cette logique du cout « à tout prix » et remettre l'intérêt général au centre de nos missions : notre bien-être au travail et l'avenir du service public en dépendent !

Alexis BOCHE

Secrétaire académique du SNASUB-FSU d'Orléans Tours