

Soirée-débat organisée par ATTAC-Clamart,
sur la souffrance au travail,
le 20 mars 2009, Clamart

Interventions de Jean-Marie Kneib, docteur en mathématiques, psychologue du travail, et de Lucile Nachon, médecin du travail dans un service inter-entreprise privé, modératrice : Laurence Salvat, membre de ATTAC-Clamart.

Rappels :

Celui qui aliène sa force de travail s'oppose aux moyens de production.

On parle de souffrance au travail du fait de la centralité du travail.

Jean-Marie Kneib

Les mots véhiculent des histoires. L'organisation du travail, c'est la façon dont le travail s'organise. Le travail, chacun y met sa propre définition. Le code du travail ne définit à aucun moment ce qu'est le travail. Ce soir, nous en parlerons sous la forme de **la réalité subjective et sociale du travail**. La réalité subjective implique qu'il y a un **sujet au travail, et non un objet travailleur**. Ce sujet, nous l'entendons dans des phrases du genre : « j'ai peur d'un entretien », où le « je » est celui du sujet qui parle de son travail.

Le travail se fait toujours de manière coordonnée, jamais de manière individuelle. Il y a toujours à un moment ou un autre l'apparition d'un autre : un collègue, un supérieur, un subalterne, un client, un fournisseur, etc ... Le travail individuel n'existe pas.

Le travail, c'est pour faire quelque chose d'utile. Mais le travail, c'est aussi ce que les procédures (qui le décrivent et l'ordonnent) ne savent pas expliquer : c'est **l'écart entre le travail prescrit** (par les procédures, par la hiérarchie) **et le travail réel** (celui qui est effectué, comme produit fini). En psychodynamique du travail, **c'est dans cet écart que réside le travail**. Le travailleur va s'attacher à réussir sa tâche, malgré des procédures qui ne le permettrait pas si on les suivait à la lettre. Ces procédures qui sont valables pour tous ceux qui sont aux mêmes postes ne peuvent prendre en compte la singularité de chacun. Sur la chaîne de montage, les gestes sont faits différemment par chacun. Comme le geste est fait différemment, la souffrance (musculo-squelettique, par exemple) qui peut en résulter, sera différente, vécue différemment par chacun.

À l'usine AZF de Toulouse, il y avait une démarche « qualité totale » et des procédures écrites, qui prescrivaient la manière de faire le travail : « comment il était organisé ». Il a du se passer autre chose que la procédure, pour arriver à ce drame, vu que les procédures ne devaient pas amener à un accident mais à l'éviter. Suivant cela, on cherchera toujours celui qui est responsable de ne pas avoir suivi la procédure. Mais le travail consiste à faire ce qui n'était pas prévu dans la procédure. **Les procédures ne permettent pas de faire le travail, car des morceaux de la réalité du travail lui échappe.** Ce n'est donc pas une personne qu'il faut chercher et que l'on finira toujours par trouver. C'est l'observance de la procédure qu'il faut viser, qui est cause des dysfonctionnements. Travailler, c'est donc faire l'expérience de l'échec, comme point de départ. **L'imprévu et l'échec sont les premiers sentiments découverts dans le travail, les premières expériences de souffrance.**

Le chômage de masse et les liens de subordination font partie de l'organisation du travail : ils n'en sont pas extérieurs. La crainte d'être au chômage ou la menace d'y être sont des éléments du contexte dans lequel on va travailler et qui font qu'on cherche à s'y adapter avec ce que cela occasionne de difficultés, d'angoisses et de souffrance.

Le travail ne se réduit pas qu'à l'activité salariée : il faut y rajouter d'autres activités, comme le travail domestique, le travail du sexe (les prostituées sont aussi nommées « travailleuses du sexe »). Dans cette optique « large » du travail (non réduite à l'activité salariée), **ce qu'on attend du travail, c'est la reconnaissance** : celle du « **bel ouvrage** » que seuls les pairs peuvent amener parce qu'ils connaissent le travail et ses difficultés pour le réaliser ; celle de **l'utilité** qui vient de la hiérarchie et qui confirme que la tâche effectuée sert à quelque chose et qu'elle s'insère dans un mouvement plus collectif, coordonné.

Le travail change celui qui l'effectue : « après avoir travaillé, je ne suis plus le même ». Ceci participe de la centralité du travail : sur le plan de la santé (qui peut s'en trouver abîmée), sur le plan des rapports sociaux qui sont par définition inégalitaires et de domination, de supériorité et de subordination. Ils s'écrivent comme une fraction : un terme au dessus de l'autre. **Le collectif de travail** s'expérimente lorsque les collègues parlent du travail, de la manière dont il est fait ; c'est une expérience de débat démocratique.

Le « stress au travail », c'est la subjectivité écrasée ; la subjectivité, c'est comment on est affecté par les événements. Le stress, c'est ne plus pouvoir parler, être empêché de parler de nos affects issus de ce qui se passe au travail. Le travail, c'est partir d'une souffrance initiale, liée à l'échec (de ne pouvoir réaliser la tâche facilement) et à l'imprévu, pour arriver à un plaisir final de réaliser la tâche en ayant eu à trouver les moyens d'y arriver tout de même. Cela, les fourmis ne le vivent pas, ne le ressentent pas. **La notion de « stress » concerne plus les fourmis que les humains.** Malgré cela, il y a eu la signature d'accord entre « l'Europe » et les syndicats (de salariés) pour utiliser ce concept animalier avec les humains. Le stress est défini comme un déséquilibre entre des contraintes externes et la perception des moyens internes pour y faire face. Mais ça n'empêche pas des paysans de souffrir : certains vivent mal de faire des choses « pas bien » aux animaux et qui sont contre ce qu'ils ont toujours appris de leur métier et de leur relation à leurs animaux. Ils sont amenés à maltraiter leur bêtes, alors que ce qui leur a été transmis c'est de les respecter. Cela se passe au nom de la productivité et des rendements. De là, on comprend mieux la volonté d'autres paysans d'en revenir à quelque chose de plus raisonné, de moins destructeur, voire de plus en accord avec la nature et donc la culture.

Le courant qui s'oppose à la notion de stress est celui de la psychodynamique du travail, qui s'intéresse à ce qui se passe dans le travail. **La notion de stress amène plutôt à s'intéresser à toi au travail, au contrôle des émotions et à affronter seul les questions liées au travail.** Ce qui rend les choses plus difficiles, voire moins humaines. Par exemple, dans les procédures de qualité où chacun est amené à mentir, sinon on disqualifie cette procédure de qualité qui ne permet pas que le travail soit effectué correctement ni réellement. Désormais, c'est l'entretien individuel dévaluation (avec le supérieur direct) qui tient lieu de reconnaissance du travail, ce qui en détruit les principes mêmes et contraint à une conformité qui stérilise l'inventivité de chaque travailleur, met en péril la concrétisation de la tâche elle-même et bouleverse les rapports sociaux (le collectif de pairs est délégitimé et le supérieur ment sur l'utilité coordonnée de la tâche).

Lucile Nachon

Quelques **témoignages de culpabilisations** : ne pas faire coûter sa souffrance au travail. Ces salariés sont malades de culpabilité et de solitude ; ils sont **malades de n'avoir pas pu bien faire leur travail** alors qu'ils le voulaient. Ils s'en sentent coupables et restent **seuls avec ces sentiments et accusations**, dans un contexte où le langage ambiant entretenu par les politiques et les médias les traite les gens de « feignants » (les gens ne veulent plus travailler!!...)

Exemple I, dans une superette.

Une caissière s'est électrocutée en touchant des fils électriques mal-protégés. Un an après l'accident, elle se sent toujours cassée et incapable. Le médecin conseil décide la « consolidation » : la personne n'est pas complètement guérie (elle souffre toujours) mais l'accident du travail est considéré comme fini. Une nouvelle étape médicale commence. **Néanmoins, il reste toujours la parole, qui n'a eu aucun traitement : seul le corps a reçu des soins** (suite au coma et aux brûlures). Aucune mise en mot n'a

été proposée depuis l'accident. Il s'est passé suite à un changement dans l'organisation du travail, consécutif à la nomination de nouveaux gérants, qui voulaient montrer « comment il faut mieux travailler » pour « faire du chiffre ». Cette caissière a été accusée d'avoir fait exprès de toucher les fils électriques pour s'électrocuter. Cette explication a été diffusée dans son service afin que ce soit celle-ci qui soit reconnue par le collectif de salariés. La salariée n'a pas réussi à faire valoir ce qui lui était arrivé. Au moment de la consolidation, pour le médecin du travail, **la seule manière de la protéger des malveillances** était de la reconnaître « inapte » à ce poste de travail, ce qui permettait son licenciement, ses droits au chômage en évitant une démission qu'elle aurait donnée par découragement et qui dramatiquement lui aurait tout fait perdre. Par ailleurs, traitements et formation ont été prévus pour pallier aux séquelles physiques (paralysie du bras gauche) et psychiques (dépression) et permettre sa réinsertion.

Exemple 2, encore en superette

« On m'a soupçonnée d'avoir donné la clé à celui qui a volé dans la caisse ». Après cette accusation, la salariée a été rétrogradée et interdite de parler aux autres collègues. Elle n'en dort plus, ... D'avoir été écoutée crue et soutenue par le médecin du travail a amené un mieux être : **elle ne se sentait plus seule face à cette inversion de la preuve et de l'accusation**, et la mise en place de ce système de désolidarisation, auquel nombre de ses collègues ont participé.

...Plusieurs autres exemples de souffrance au travail dans cette même superette suite au management des patrons basé sur **objectifs de rentabilité impossibles** à atteindre, **réorganisation déshumanisée** (horaires incompatibles avec leur vie extraprofessionnelle) mise en compétition des employés (surveillance des uns par les autres), agressions verbales, injustices, pressions, pour **isoler « les moins rentables »**, les faire partir par démission et faire peur à ceux qui restent, aboutissant à :

- « pathologie de l'isolement » : dépression, voire tendance suicidaire

- TMS : troubles musculo-squelettiques (syndrome du canal carpien, tendinites..) suite aux mouvements répétitifs dans le stress, la peur comme dans de trop nombreuses entreprises basées sur ce système

Que faire dans ces organisations du travail ? **Sortir du silence, en parlant**. Recréer du lien. La nouveauté de ces systèmes réside dans **l'exigence de rentabilité découplée de la réalité de la productivité**. Du côté des salariés, on observe que leur appel au collectif est cassé, qu'ils sont seuls et se maintiennent seuls. Et que la possibilité de trahir ce collectif est le vecteur principal.

Discussion

Les nouveautés dans l'organisation actuelle reposent sur les nouveaux outils utilisés dans le management et non sur les managers eux-mêmes : la démarche qualité, l'évaluation interne et externe, l'entretien annuel d'évaluation et d'objectif fait par le supérieur direct qui produit la rentabilité à atteindre (au lieu de la reconnaissance de l'utilité du travail), en même temps que la reconnaissance du travail bien fait (précédemment donnée par les pairs). Les fonctions sont inversées et ne peuvent produire que de l'éparpillement et des salariés déboussolés.

Merci à Lucile Nachon et Jean-Marie Kneib pour leurs interventions et leur engagement.

Notes de soirée de attac92clamart (<http://attac92clamart.free.fr/autre>)