

Souffrance en entreprise : quels remèdes ?

Il faut adapter le travail à l'homme, pas l'inverse

LE MONDE | 18.12.09 | 14h38 • Mis à jour le 18.12.09 | 14h38

Depuis longtemps, nous alertons sur la montée de la souffrance au travail. Nous devrions nous réjouir que les pouvoirs publics se saisissent de ce dossier. Nous sommes pourtant inquiets de la façon dont s'engage la prévention des risques psychosociaux et des conséquences que cela peut entraîner pour des salariés déjà malmenés.

On ne résoudra pas le problème du mal-être au travail, des dépressions professionnelles ou des suicides à coups de numéros verts, de formation à la gestion du stress et encore moins d'autopsies psychiques. Au mieux, ces actions n'ont pas d'effet sur la cause majeure des problèmes ; au pire, elles culpabilisent les salariés qui utilisent ces services, mais ne se sortent pas des impasses dans lesquelles l'organisation du travail les place.

Il est aussi irresponsable de confier à l'encadrement, voire aux collègues, la détection des salariés "fragiles", dont la "vulnérabilité" ne leur permettrait pas de supporter les conditions de travail, considérées, elles, comme immuables. On marginalise ainsi davantage des salariés qui perdent pied, alors qu'il s'agit au contraire de mettre fin à leur isolement. On place aussi les cadres de proximité dans une injonction paradoxale insupportable : d'un côté, des objectifs intenable qu'ils doivent imposer à leurs équipes et, de l'autre, le repérage des dégâts qu'ils ont contribué à répandre.

Non, si l'on veut prévenir les risques psychosociaux, c'est le travail qu'il faut soigner en priorité. C'est le travail qu'il faut adapter à l'homme et non l'inverse. C'est là que les marges de manoeuvre sont les plus grandes, tant les modes d'organisation du travail et la gestion des ressources humaines ont dégradé le travail et les relations sociales.

Reconstruire des collectifs de travail

Chasse aux effectifs, pressions pour diminuer la masse salariale en poussant à la démission, individualisation des rémunérations et de l'évaluation des performances, intensification du travail avec multiplication des contraintes, suppression des temps "improductifs", organisation du travail en juste-à-temps, prescription de modes opératoires standardisés, tous ces facteurs sont à l'oeuvre dans la plupart des secteurs de l'économie et des fonctions publiques.

Ils concourent à isoler les salariés et à les priver d'un nécessaire soutien collectif. Or, c'est le coeur de la souffrance des salariés aujourd'hui. Etre en permanence débordé, avoir le sentiment de ne plus arriver à faire un travail de qualité et ne pas pouvoir en parler à ses collègues, eux-mêmes débordés et en concurrence sur les objectifs, confine le salarié dans sa solitude.

Fréquemment, les préoccupations des directions, soucieuses de la seule rentabilité économique et financière à court terme, sont en rupture avec l'expérience concrète du travail vécue par les salariés. Bien travailler impose toujours de prêter attention à des aspects de la situation de travail que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir. Or, aujourd'hui, en raison de la pression sur les coûts, il est souvent impossible de faire un travail de qualité, conforme aux exigences que l'expérience individuelle et collective des produits et des clients a développées. Les salariés doivent trier et abandonner des pans entiers de leur activité, sans possibilité d'en

débattre avec leurs collègues. Chacun se débrouille, seul, en fonction de ses propres critères. Cela débouche fréquemment sur des conflits de travail, qualifiés à tort de "conflits personnels". L'impossibilité de débattre des "détails" qui font la qualité du travail a un coût élevé pour la santé psychique. Les conflits psychiques sont l'intériorisation de débats sociaux qui n'ont pas lieu.

Cette situation appelle une série de mesures énergiques visant à restaurer dans les entreprises des capacités d'expression et de débat.

Nous appelons les acteurs sociaux des entreprises à négocier en priorité sur l'expression des salariés. Il s'agit de reconstruire des espaces d'échange, entre salariés d'abord, puis entre les salariés et leur hiérarchie, sur les difficultés que pose le travail. La reprise de ce dialogue est un préalable indispensable pour repenser l'organisation et les finalités du travail. Cette requête n'a rien de révolutionnaire : il s'agit de réactiver le *"droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail"*, défini à l'article L. 2281 du code du travail.

L'enjeu, mais aussi la difficulté, est de surmonter l'isolement des salariés. Pour que le processus soit fructueux, il est nécessaire de prévoir des temps suffisants de confrontation des expériences entre salariés et d'élaboration de la pensée. On ne maîtrisera pas les risques psychosociaux sans reconstruire des collectifs de travail. Cela passe par le renforcement de l'acteur syndical, mais aussi par le développement de pratiques syndicales au plus près du travail. Pour négocier, les syndicalistes ont besoin de temps pour débattre du travail avec les salariés.

Des moyens nouveaux pour les CHSCT seraient aussi les bienvenus. La formation générale de base prévue par la loi n'est pas suffisante. Devrait s'y ajouter un droit à la formation sur les risques avérés dans l'entreprise (risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, risques majeurs). Le droit d'alerte du CHSCT, cantonné aux risques graves, devrait être étendu aux risques organisationnels.

Par ailleurs, si la loi a bien prévu d'obliger l'employeur à respecter des principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du code du travail), intégrant l'organisation du travail, l'adaptation du travail à l'homme, et même la limitation du travail cadencé et monotone, aucun décret d'application de ce texte voté en 1991 n'a été pris. Il devient indispensable de combler cette lacune. Nous demandons aux pouvoirs publics d'engager sans plus attendre ce chantier complexe.

Nous croyons nécessaire de créer des "délégués prévention" de branche et/ou de bassin d'emploi pour intervenir dans les TPE et PME dépourvues d'instances représentatives du personnel (IRP). De même, dans les cas de sous-traitance, il serait bénéfique d'instaurer une obligation de consultation mutuelle des IRP de l'entreprise donneuse d'ordre et de l'entreprise prestataire.

Enfin, il est grand temps de renforcer le devoir d'alerte incombant aux médecins du travail, non seulement en direction de l'employeur, mais aussi vis-à-vis des instances représentatives du personnel. Il devra être assorti d'une obligation de réponse écrite du chef d'entreprise.

François Daniellou est professeur d'ergonomie ;

Philippe Davezies, François Desriaux, Laurence Théry sont membres du comité de rédaction de la revue "Santé & Travail".

Article paru dans l'édition du 19.12.09