

Ce texte a été rédigé par Philippe Zarifian, après discussions au sein de Conseil et Recherche et une série d'échanges avec des chercheurs ou acteurs compétents sur le sujet.

1. Les causes de détérioration de la santé psychique au travail

1.1. La question centrale du travail

- *Le pouvoir (la puissance) de penser et d'agir des salariés, empêché, voire nié¹. Puissance individuelle et collective, voire déployée à l'échelle sociale. Cela se joue dans les entreprises, mais aussi dans une série d'institutions. Par exemple, le système éducatif et/ou les instances de formation continue, ne prennent que faiblement en compte les expériences acquises et vécus par les individus, leur puissance réelle et potentielle. Elles continuent de se référer à un normatif, de plus en plus décalé vis-à-vis des mutations du réel. Perdure en même temps, dans une grande diversité de lieux une approche instrumentale des personnes et des collectifs, qui autorisent toutes les discriminations et tous les abus.*

Cet empêchement et déni de la puissance de penser et d'agir des salariés, et l'absence de reconnaissance qui en résulte, sont vécus douloureusement par les personnes concernées, le cas extrême étant de se sentir tomber dans la complète inutilité ou, cas inverse, mais semblable, dans une débauche d'efforts pour réaliser « malgré tout » un travail de qualité, efforts nullement reconnus ni soutenus, épuisants.

- *L'aspiration à la démocratie (au-delà de l'aspect légal - la subordination à l'employeur) : cette aspiration à la démocratie (comme expression d'une société moderne et de son insertion possible dans les lieux de travail) est*

¹ Ce passage doit beaucoup aux discussions avec Yves Clot et à la lecture de son livre sur le pouvoir d'agir.

également empêchée et connaît des espaces faibles de réalisation. Les directions préfèrent utiliser des mots très atténués - celui de « démocratie » fait peur ! - et dénués d'inflexions structurelles dans les rapports de pouvoir, tel que le mot « participation ». Revenons en arrière et pensons au blocage politique, en 1982, d'une version audacieuse de la loi sur la démocratisation des entreprises publiques. Pensons à l'abandon, à ce même moment, du projet de création des conseils d'atelier ou équivalents, qui auraient eu un pouvoir direct de discussion, mais aussi de participation à la décision sur les choix concrets d'organisation du travail et les conditions de travail.

Cela aurait-il permis d'éviter le processus qu'on a connu de dégradation de la santé au travail ? On ne refait pas l'histoire !

Depuis, l'idée de démocratisation a été enterrée.

- *La combinaison entre anciennes et nouvelles formes de contrôle.* Il ne faut pas en rester à la « pression managériale », qui plus est : réduite à une simple relation entre personnes, mais il faut aborder de front la question du contrôle comme question globale et actuelle, avec ses diverses déclinaisons en entreprises. La perversion du recours à l'autonomie, le contrôle d'engagement (on encourage les salariés à s'engager dans leur travail, mais c'est pour mieux agir sur leur subjectivité et pour mieux les culpabiliser si les résultats ne sont pas au rendez-vous), la problématique objectifs / résultats / procédures comme forme nouvelle et généralisée de ce contrôle social. Les pressions accrues sur la réalisation du travail en résultent, accompagnées d'une référence forte aux « comportements », qui occulte le professionnalisme.
- *La « mise en disparition » du travail :* les actes de travail, les actions qui y correspondent, les activations de l'intelligence professionnelle, ne sont plus vues et moins encore discutées quant à leurs meilleures conditions de réalisation et de soutien. Tout devient général et abstrait. Il s'agit de moins en moins d'une distinction et opposition entre « travail prescrit » et « travail réel », mais d'un phénomène plus pernicieux : le recul du « travail prescrit » entraîne progressivement toute référence au travail et à ses conditions de « bonne » réalisation en entreprises. Dès que l'on dépasse les managers de premier niveau, la hiérarchie ne connaît plus rien au travail réellement pris en main par ses salariés, elle ne se sent plus concernée. Seules subsistent des « procédures » et des « résultats », mais qui, étant coupées du travail concret, deviennent eux-aussi des « abstractions contraignantes ». Des

procédures et des procès conçus sans y incorporer le travail humain, sinon sous une image purement robotisée.

- *La décomposition des collectifs, l'isolement, la solitude, l'affaiblissement par l'individualisation* : c'est aujourd'hui qu'on mesure mieux tous les effets négatifs entraînés par l'individualisation du « management » des personnes. Isolement et solitude sapent la vie psychique des individus et désorganisent la bonne réalisation du travail. Mais, de manière accentuée au cours de la dernière période, on a vu, de manière volontaire ou non, se mettre en place une décomposition des collectifs, qu'ils soient constitués en équipes ou en réseaux. Or ces collectifs sont un pilier de toute organisation efficiente. Il est possible, dès lors que l'organisation change, qu'il y ait besoin de les recomposer, mais pour autant qu'on attache une grande attention à cette recombinaison. Sinon, les conditions de réalisation du travail et de fonctionnement des organisations se dégradent, l'efficacité se détériore, l'organisation devient opaque, situation qui pèse subjectivement sur les salariés concernés.
- *La précarisation subjective* ² : on peut entendre par là, d'une manière qui a été encouragée par la précarisation objective, la création d'un « climat » au sein duquel tout salarié, quel que soit le statut de son emploi, se sent menacé, susceptible de devenir « mal vu », mis en danger, déstabilisé. Cette précarisation subjective se transforme facilement en une angoisse vécue au quotidien. Comment s'engager dans son travail avec efficacité, si l'on vit l'angoisse engendrée par cette précarisation subjective ?
- *Les désaccords jamais énoncés ni discutables entre la stratégie d'une entreprise et les valeurs auxquelles les salariés sont, personnellement et collectivement, attachés*. Cela conduit, soit à se désengager de son activité, à se mettre en retrait, soit à agir selon une orientation contraire à sa propre éthique, ce qui pousse le salarié à perdre l'estime qu'il a de soi et de son rapport aux autres. Dans ces cas de désaccords, le conflit serait une réponse spontanée, une manière de forcer ce débat, de rechercher des compromis face à une stratégie d'entreprise à laquelle on n'adhère que partiellement, voire pas du tout. Chacun sait qu'un conflit est une forme de dialogue³. Mais

² Nous devons cette expression à la sociologue Danièle Linhart.

³ L'entreprise France Télécom et ses salariés auront payé cher l'absence de conflits collectifs depuis le milieu des années 90.

les conditions d'une lutte collective, la seule à être efficace pour obtenir un compromis, sont loin d'être aisées à réunir, résultat de l'isolement mentionné ci-dessus. Le discrédit que chacun peut porter sur soi peut être alors lourd de conséquences.

- *La négation des divergences d'intérêt.* Depuis un quart de siècle, du fait de l'affaiblissement du syndicalisme et du net déclin des conflits sociaux (sinon en intensité, du moins en quantité), une sorte d'idéologie totalitaire s'est insidieusement propagée dans le monde des entreprises. Elle voudrait que tout le monde puisse être d'accord, ou du moins qu'aucune divergence profonde quant aux intérêts des groupes sociaux ne puisse exister au sein des entreprises. Tout au plus, parlera-t-on de « résistances au changements » et de « mauvaise anticipation ou communication ». Ce déni de l'existence de divergences, non seulement dans les points de vue, mais aussi dans les intérêts objectifs, ne tient pas une seconde si on s'en tient à la réalité, sur les thèmes les plus classiques qui soient : l'emploi et le salaire. Mais il agit idéologiquement : il se manifeste dans le « comme si » et dans le fait qu'il est désormais mal vu, voire gauchiste d'évoquer ces divergences. Or, comme les salariés les vivent dans le concret de leur situation et de leur devenir, l'absence de reconnaissance de ces divergences engendre un effet d'oppression, voire d'aliénation. Tout se passe comme si la question de la vérité, au sujet de mesures managériales réellement prises et de leurs effets, n'existait pas, seul devenant important l'habillage de ces mesures, ou, comme l'on dit désormais, leur « accompagnement ». Les salariés, bien entendu, ne sont pas dupes. Mais, là aussi, là encore, il leur est difficile de s'exprimer, de contredire ce qui est affirmé officiellement. Ils se sentent enrobés, étouffés dans des discours abstraits et des mesures d'accompagnements partielles, ayant une efficacité globale nécessairement limitée?.

1.2. Du travail aux performances

Il n'existe pas d'exercice du travail sans recherche de performance. Encore faut-il la définir, la clarifier et, dans une entreprise, être au clair sur ce qu'elle signifie, sachant que, dans ce cas, la performance est toujours collective, même si la performance individuelle y participe.

Or cette question de la performance a subi, ces dernières années, une confusion croissante et, dans l'ensemble, une perte de sens et des difficultés très concrètes d'obtention, contribuant à dégrader la santé des salariés (et de leur encadrement direct).

- *Une performance éclatée* : dans les grandes entreprises, le nombre d'items et d'indicateurs de performances (au pluriel) s'est considérablement accru, affectant en premier lieu la hiérarchie directe et, indirectement, les salariés de base. Avec une série d'effets : absence de cohérence visible entre tous ces items, confusion entre le principal et le secondaire, doute sur la nature réelle des indicateurs (indicateurs de performance ou indicateurs de contrôle ?), perte de lien entre performances et stratégie de l'entreprise.
- *Des performances contradictoires* : certaines performances s'opposent entre elles, d'autant plus qu'il est demandé de les atteindre à court terme. Exemple : performance débit face à performance qualité. Si certes, toute action humaine demande arbitrage et choix, ces arbitrages sont réalisés, la plupart du temps, dans de mauvaises conditions : l'une des performances est particulièrement normée, imposée et suivie par la hiérarchie (exemple la performance industrialiste, hérité du fordisme, de débit) et écrase d'autres performances (exemple : la qualité de service aux clients), qui sont pourtant vécues comme nécessaires, voire plus importantes, par les salariés et les clients.
- *Des performances individualisées* : la montée des entretiens individuels de performance et des primes calées sur des résultats individuels possède un double effet négatif : on perd de vue le caractère collectif de la performance réelle du travail organisé et on oppose les salariés entre eux, on les met en concurrence, là où il faudrait solidarité.

- *Une confusion entre performance professionnelle de métier (celle associée au « travail bien fait ») et performance économique⁴. Au lieu de réfléchir au lien entre les deux et à en débattre - qu'est-ce qu'apporte la performance professionnelle à la performance économique de l'entreprise ? question particulièrement importante et riche - c'est de fait la performance économique qui « écrase » et rend invisible, voire indicible la performance professionnelle. On retrouve ici le déni d'un travail de qualité.*
- *Enfin : on rabat, au sein des nouveaux modes de contrôle, la performance sur le résultat, en oubliant l'essentiel : tout le processus et l'apprentissage pour l'obtenir. Ce qui rend l'activité des salariés particulièrement stressante et difficile, sous pression de ce fameux résultat.*

Document de travail

⁴ Certains parlent aujourd'hui de « performance sociale » en complément de la « performance économique », comme si la première pouvait équilibrer la seconde. C'est là une complète illusion. Elle peut entraîner des correctifs de court terme, mais aucun changement profond. On noie le poisson. Parler de « performance professionnelle » - qui existe de toutes façons - et de sa convergence - et non pas équilibre - possible et partielle avec la performance économique est tout autre chose.

2. Pistes d'amélioration à la fois de la santé et de la performance du travail

Nombre des points indiqués ci-dessus comme facteurs de dégradation comportent, en creux, des pistes d'amélioration rapide, sans avoir à se projeter dans des généralités vides (du type « bien être au travail »).

Nous allons simplement les lister.

2.1. Le travail et la santé

- *Remettre la question du travail au centre* : son contenu réel, ce qu'il produit, les promesses qu'il contient, son amélioration. Débattre et définir ce que l'on peut entendre par « travail bien fait » ou « travail de qualité » et quelle satisfaction réelle il procure à ceux qui l'accomplissent, soutenant solidement leur engagement.
- *Rendre explicite et libérer le pouvoir de penser et d'agir de chaque individualité*. Ses effets potentiels et réels sur la santé et la performance. Au centre : la prise d'initiative, sa légitimité, son accompagnement, le sentiment d'aller le plus loin possible dans ce que chacun peut penser et faire et le plaisir que cela procure ;
- *Instituer, au sein de l'organisation du travail, des temps de dialogue* (au sein des collectifs, avec ou sans le management⁵), sous le double aspect : contenu professionnel et forme démocratique. Ces dialogues doivent être suivis d'initiatives concrètes communes, coopératives, évaluées comme telles. Retour sur la question de la performance = la performance comme réalisation collective. Rompre l'isolement.
- *Question : faut-il parler de « collectifs » et/ou de « milieux sociaux » ou des deux à la fois ?* En avançant le concept de « communauté d'action »⁶, on permet de voir un collectif, à la fois dans la pluralité réelle de ses formes

⁵ Que le manager participe directement ou non à ces réunions est une question qui ne peut être tranchée que localement. Une seule chose certaine : s'il n'est pas présent, il faudra en discuter avec lui.

⁶ Philippe Zarifian, Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle, éditions PUF, mai 2009.

(en équipe, en réseau, en projet) et dans la constitution d'un milieu social solidaire. L'appartenance à un milieu social est une condition essentielle de la « bonne santé » et de son maintien.

Comment reparler du métier sur la base des exigences d'une société et de fonctionnements sociaux modernes ? Reprendre la question de la modernité, fondatrice de la sociologie = communauté et société, plutôt que communauté ou société.

Travailler, c'est « faire société et faire communauté ». C'est sortir d'une vision corporatiste des métiers. Sortir les salariés des postures défensives et repliées, mieux respirer, et donc mieux se sentir. La vertu de générosité comme source de santé.

- *Expliciter la question du travail, comme triplement mise en œuvre de ce pouvoir, réalisation et transformation de soi, et production de valeur.* Le travail bien fait, mais aussi producteur d'effets utiles pour des destinataires (la question du service, la question de la conscience professionnelle associée au « sens du service » = lien entre travail bien fait et travail porteur de valeur éthique). La valeur éthique : ce qui « fait valeur », ce qui emporte la conviction des personnes et leur engagement en profondeur, ce qui donne de l'importance à ce que l'on fait, ce qui parle du « bon » (et non pas du « bien », comme norme morale). Une valeur éthique est toujours à la fois collective et personnelle, car orientée vers autrui et vers soi. Elle fournit un sens profond et durable aux salariés concernés (un travail qui « fait sens »⁷)
- *Admettre la tension entre valeur économique et valeur éthique, savoir en tirer partie de manière équilibrée pour 1) identifier les points de convergence et d'appui réciproque, 2) négocier des compromis là où il y a des intérêts divergents.* Sortir des généralités vides et imposées (du type : « les valeurs de l'entreprise », qui sont en réalité celles voulues par sa direction).
- *Mettre en œuvre une démarche compétence, en partant des communautés d'action pour aller vers les compétences individuelles, en définissant les compétences comme des savoirs d'action, mobilisés dans les situations productives.* Avec l'accompagnement RH nécessaire, mais qui n'est qu'un accompagnement. C'est dans leur relation avec le travail et son organisation

⁷ Le concept de « sens » a été défini par Max Weber dans l'exposé de sa sociologie compréhensive. Voir Max Weber, Economie et société, édition Plon, collection Pocket, 1995

que les compétences prennent sens et importance pratiques⁸. Cela suppose, en parallèle, l'abandon, rapide ou progressif, de la logique du poste de travail. La reconnaissance de ses compétences et l'appui donné à leur développement concourent fortement à la « bonne santé » de chaque personne.

2.2. L'organisation du travail

- Les 7 points d'entrée :

- *La libération de l'initiative et son cadrage par la prise de responsabilité.* L'organisation de la coopération dans le travail vue comme réseau convergent de prises d'initiative collectives et d'entraide. Identification des « communautés d'action » pertinentes et de leur rôle dans l'organisation. Identification des cadres (poreux) de responsabilité - ce qu'on peut appeler « les missions » - pour les différents groupes de salariés au sein d'une entreprise. Dans une entreprise ou une institution, chaque groupe de salariés doit connaître son domaine de responsabilité propre et ses « missions ». C'est une manière de cadrer ses initiatives. Néanmoins, la poussée des organisations productives transversales incite : soit à revoir la définition d'un collectif (non pas un collectif métier, mais un collectif pluri-métiers), soit à rendre les responsabilités poreuses, en admettant que, pour des problèmes concertés précis, elles empiètent les unes sur les autres et qu'il soit nécessaire de se concerter.
- *L'institutionnalisation d'espaces de dialogue*, à la fois lieux de recomposition explicite de milieux sociaux professionnels, donc de socialisation, lieux tournés vers l'action collective, vers l'amélioration de la qualité du travail et de la performance, et lieux de débats / arbitrages avec les managers,

⁸ Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, éditions Liaisons, septembre 2004

- *La mise en œuvre d'une politique de développement, d'usage, de valorisation des compétences de chaque individualité en lien explicite avec les communautés d'action.*
- *La mise en place de « soutiens experts, accompagnateurs, formateurs » = tenir compte de la complexité souvent croissante du travail, de la difficulté d'arbitrages entre demandes différentes, des limites des compétences dans une période déterminée (tenir compte donc de la montée en charge d'une politique compétence, dont les pleins effets demande du temps, le temps de la montée en compétences des agents), pour que des experts du métier accompagnent, conseillent, soutiennent les progrès des salariés moins compétents, voire organisent des formations internes « ad hoc ». Cela ne met en cause la politique de formation continue, mais la resitue dans un processus plus large d'apprentissage professionnel.*
- *L'institutionnalisation de la question de l'anticipation et la prospective (dont la prospective métier) = redonner un espace temporel de moyen/long terme connu de tous et construit de manière partagée (exemple : définir le devenir de chaque métier). Qui dit « prospective », et non pas « prévision », dit construction de scénarii, ouverture d'options, appel à l'imagination.*
- *Recentrage du rôle du management vers l'appui à la politique compétences, le changement de l'organisation du travail, la définition d'objectifs de performance « légitimes », c'est-à-dire valorisés par les travailleurs, tout en étant cohérents avec la stratégie de l'entreprise = que ces objectifs soient débattus. Projets d'équipe ? Et Projets unissant différents métiers dans une organisation transversale orientée « parcours clients » ?*
Création de lieux de dialogue entre managers pour débattre de leur propre activité et son amélioration (par exemple : réunion périodique des chefs d'équipe d'un même département). Faire en sorte qu'ils sortent de leur isolement et puissent s'exprimer librement. Et qu'ils prennent conscience qu'ils forment, eux-aussi, un collectif, dont le rôle, en entreprise, est particulièrement important. Au lieu de multiplier les discours et les référentiels externes et creux sur le management, faire en sorte que les managers, en particulier ceux de premier niveau, créent leur propre discours, réfléchissent ensemble à

leur rôle dans l'organisation, pensent leurs compétences et leurs relations avec ceux qu'ils encadrent.

- *Construction de parcours professionnels explicites*, sous le double registre : 1) de l'accompagnement de changements d'organisation et de re-répartition de l'effectif, 2) des souhaits d'évolution de chaque salarié. En prenant en compte *ce double registre*, on impose la nécessité d'un dialogue, que ce soit au cours d'un entretien professionnel spécifique, ou à l'intérieur d'un dispositif officiel d'accompagnement de la mobilité. La réussite de ce dialogue n'est pas garantie, mais du moins aura-t-on laissé les chances d'une solution concertée au sein de parcours publiquement énoncés, remplaçant à la fois les « carrières » désuètes et les « trajectoires » purement personnelles.

2.3. La convergence des actions

- La convergence de ces 7 points en termes :
 - D'effets sur la santé psychique,
 - D'effets sur la performance (du travail, mais aussi de l'entreprise)
 - De recomposition globale du management (cohérence entre lignes managériales)
 - De création d'un « fonds » de vie démocratique (à bien distinguer des illusions sur la démocratie d'entreprise)
- Intégration dans le projet d'entreprise et engagement de la direction.
(dans une grande entreprise, on pourra entendre par « entreprise » une unité locale).

2.4. Organisation du travail et performance

- En rapport explicite avec la stratégie de l'entreprise, définir *une performance globale*, qui servira de référent aux performances plus spécifiques et locales. Ce qu'on appelle « atteinte d'une performance »

n'est pas autre chose que la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie. Elle se doit d'être cohérente et connue de tous. Certes, la lucidité oblige à dire qu'au-delà des discours de référence, une même entreprise peut être traversée par des stratégies différentes, voire par des conflits latents à ce sujet au sein de la direction. En particulier, dans nombre de grandes entreprises, se joue actuellement un assemblage instable entre une stratégie industrialiste fordiste, quitte à faire du fordisme flexible, et une stratégie de différenciation fondée sur l'offre de service. *Entre approche industrialiste et approche servicielle*. Les conséquences, en termes de performance(s), ne sont absolument pas identiques. Mais précisément s'imposer la définition précise d'une performance globale, c'est mettre à jour ce choix et ses conséquences sur l'organisation.

A titre d'exemple, on peut définir, de manière générique, *la performance de service* comme la transformation positive réalisée dans le mode de vie (ou de production) et les capacités de pensée et d'action de destinataires. Et une telle performance ne peut être concrétisée que, ex ante, au moment de définir la promesse de service, par un dialogue entre l'entreprise offreuse et les destinataires et, ex post, au moment de l'évaluation, par un même dialogue, faisant retour sur la promesse de départ. Evaluer, donner valeur, et non pas simplement mesurer. La notion de « qualité » n'a absolument pas la même signification, selon que l'on reste dans une perspective industrialiste et selon que l'on bascule dans une approche servicielle. Nous nous situons ici très loin des propos et « enquêtes » approximatives sur la fameuse satisfaction client !

On ne donnera pas l'illusion que les salariés détiennent un pouvoir sur la définition de la stratégie - qui reste affaire de la direction et des détenteurs du capital -, mais, embarqués sur le même navire, ils auront droit à avoir connaissance de cette stratégie, à se positionner par rapport à elle et à avoir un référent clairement énoncé pour opérer des arbitrages concrets dans leur pratique quotidienne.

- *Instaurer un travail de mise en convergence* entre la performance économique d'entreprise, impulsée par une direction, et la performance professionnelle, portée par les salariés (par différents métiers ou communautés d'action). Cette question est décisive. On ne pourra pas préjuger de ce sur quoi il pourra être bâti un compromis solide et de ce sur quoi resteront des divergences de fond. Tout le monde, dans toutes les sphères de l'existence humaine, sait vivre avec des divergences, d'autant mieux qu'elles sont connues. Ces divergences sont d'ailleurs, nous l'avons

indiqué, inhérentes au statut salarial. Un tel travail de mise en convergence (et d'établissement de divergences), par les éclaircissements qu'il procurera, devrait améliorer nettement les conditions de santé des salariés (et des dirigeants !) et diminuer du plus possible les comportements arbitraires qui peuvent exister au sein du management intermédiaire. Quel serait le rôle des organisations syndicales ? C'est à elles de le définir, plutôt que de surfer sur « la souffrance au travail » ou les « RPS » !

- *Enfin, établir que la pertinence dans la définition d'une performance, qu'elle soit globale ou locale, relève avant tout de son dispositif de construction et de mise à jour, et non pas de son résultat relativement à un état donné. Certes, évaluer et, sur certains points, mesurer une performance restent nécessaires, mais en voyant cette évaluation et mesure comme l'occasion de faire le point, de dresser un bilan, d'opérer des rectifications, sans plus. Abandonner le pilotage pathogène par les résultats et instaurer un pilotage par les processus d'apprentissage réciproque.*

Document de travail

(conseil & recherche)

Le meilleur de la recherche au service de l'entreprise

conseil et recherche

9, passage Dagorno 75020 Paris - Tél : + 33 1 83 96 59 01

www.conseil-et-recherche.com