



HAL
open science

Souffrance psychique au travail : de quoi parle-t-on ?

Damien Cru

► **To cite this version:**

Damien Cru. Souffrance psychique au travail : de quoi parle-t-on ?. Les rencontres de la Mutualité Sociale Agricole du Maine-et-Loire, Nov 2007, Angers, France. <hal-02964036>

HAL Id: hal-02964036

<https://hal.science/hal-02964036v1>

Submitted on 12 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

SOUFFRANCE PSYCHIQUE AU TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La souffrance psychique au travail s'est trouvée récemment placée sous les feux médiatiques après le suicide en série de salariés de grandes entreprises françaises. Ces événements tragiques ont suscité une grande émotion. Pourtant, depuis une bonne dizaine d'années, l'expression de cette souffrance sous diverses formes s'est accentuée, avec :

- le déferlement de plaintes pour harcèlement moral auprès des médecins du travail et d'autres acteurs de la santé au travail ;
- la multiplication des demandes d'aide auprès des organismes conseils et des consultants formulées en termes de souffrance, de stress, de mal-être au travail
- la désaffection des salariés dans nombre de métiers ou secteurs (BTP, infirmières...)

La question qui nous est posée est la suivante : s'agit-il d'une plus grande sensibilité à des phénomènes relationnels anciens ou s'agit-il de l'apparition de phénomènes nouveaux au travail ? Il y a deux façons de prendre la question :

- Soit d'une manière un peu académique en cherchant à donner une définition à chacun des termes utilisés (stress, harcèlement...) pour en faire des objets de pensée successibles d'être travaillés.
- soit en partant de notre expérience pour rendre compte de la manière dont ces questions émergent, dans nos pratiques professionnelles respectives.

C'est cette dernière approche que je privilégie. Sous quels modes sont apparues ces risques dits psychosociaux, au préventeur que je suis, un peu attentif depuis deux ou trois décennies à l'engagement subjectif des salariés dans leur activité et dans leur communauté de travail ? Ce qui pourra en être dit, de ce point de vue de la prévention des risques professionnels, pourra contribuer à clarifier les discussions et les actions.

Une première nouveauté : la façon de parler

Il est intéressant de repérer l'évolution du langage courant. Des expressions et des mots nouveaux sont apparus, des mots anciens se sont banalisés, vulgarisés, marquant sans aucun doute de nouvelles sensibilités comme en témoignait ce matin M. Pierrick Cornilleau, du CHSCT de Soviba, à propos de la perception du handicap et du travailleur handicapé.

Nous devons faire attention aux mots utilisés et à ceux qui disparaissent, pour plusieurs raisons :

- nous sommes pris dans des effets de discours qui orientent notre pensée, la dynamisent ou la paralysent ;
- nous avons besoin de discerner un peu dans ce qui se présente de la souffrance, trop massivement, dans une confusion et une répétition des mots.

La vulgarisation du mot *stress*.

Avant la deuxième guerre mondiale, Hans Seyle, un médecin biologiste désigne par *stress* l'ensemble des réponses non-spécifiques d'un organisme à une maladie, puis à un agent agressif. La distinction entre *réponses non-spécifiques* (le stress) et *réponses spécifiques* (les symptômes) relève d'observations et d'études médicales assez poussées !

Le mot a connu un destin universel assez remarquable. D'une part, il n'est traduit dans aucune langue (à ma connaissance) et d'autre part son usage s'est vulgarisé dans tous les milieux sociaux.

Il y a 20 ans encore, le *stress* était associé à la ville, à la vie trépidante, clinquante, moderne. A l'opposé, la vie à la campagne était synonyme de calme, de bonheur paisible, au rythme lent des saisons.

Mais attention, il y a 20 ou 30 ans, quand j'ai commencé à m'occuper de prévention de risques professionnels, tous les citadins n'étaient pas stressés. Le stress était l'apanage des cadres dirigeants, des grands décideurs, de ceux qui avaient les plus lourdes responsabilités humaines et financières, qui allaient vite, prenaient l'avion, n'avaient pas d'horaire, abattaient un travail considérable, en continu.

Aujourd'hui, tout le monde se dit stressé. Même ma petite dernière quand je lui dis de se dépêcher pour aller au collège me répond « *me stresse pas, papa !* ».

Il y a 20 ans, pour les enfants à l'école, pour les ouvriers et ouvrières à la chaîne, les employés de bureau ou des postes, les agriculteurs, il n'était pas question de *stress* mais de *fatigue*. Depuis la première guerre mondiale jusqu'aux années 80, *la fatigue* a donné lieu à de très nombreuses études. Des chercheurs, Rolande Borrelly et Gérard de Bernis¹ signalent qu'en 1947, il existait une centaine de définitions de *la fatigue*.

L'analogie entre ses recherches sur la fatigue et celles sur le stress est du reste assez frappante et trop peu soulignée. La controverse entre les spécialistes portait sur des points identiques :

- La fatigue est un signal d'alarme qui indique que les limites de l'organisme sont atteintes. Oui mais il importe de distinguer bonne et mauvaise fatigue, et qui va en décider ? et comment passe-t-on de l'une à l'autre ?
- Il faut rechercher des indicateurs objectifs de la fatigue afin de pouvoir trancher ! Mais la fatigue est-elle due uniquement au surmenage ? Des cas observés remettent en cause de la relation effort-fatigue et mettent en évidence une origine possible dans l'inactivité forcée.
- Et quelle est l'origine de la fatigue ? L'origine professionnelle a bon dos, les salariés ne se fatiguent-ils pas chez eux, dans les travaux du jardin, de la maison, voire en travaillant au noir ?

Comment comprendre que toute la connaissance accumulée sur la fatigue passe à la trappe au profit d'une débauche d'études sur le stress ? Les milieux de la prévention des risques professionnels, les syndicats de salariés, tout le monde est pris dans des effets de discours

¹ Rolande Borrelly et Gérard de Bernis, 1985, Souffrance et fatigue, *Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, B.Cassou et coll. EDS, La Découverte, pp 114-120.

dont il est difficile de se déprendre, même si en France nous ne sommes pas autant emportés dans cette approche que nos collègues européens².

Les partenaires sociaux européens, pour signer un *accord-cadre sur le stress au travail* en 2004, ont longuement discuté avant d'arriver à un compromis donnant une nouvelle définition du stress malgré l'existence d'une multitude de définitions internationales (OMS, OIT...). Le texte de l'accord cadre européen définit le stress ainsi :

« *Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant.* »

Le succès foudroyant du terme *harcèlement moral*.

Marie-France Hirigoyen rend public pour la première fois en 1998 l'expression *harcèlement moral*, avec son livre, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. Quatre ans après la parution du livre, la loi de janvier 2002 introduit ce terme de *harcèlement moral* dans le code du travail et dans le code pénal. Comment comprendre le succès du terme, aussi bien auprès du grand public, des salariés que du législateur ? Pour ceux qui sont un peu familiers des difficultés rencontrées en matière de prévention des risques professionnels, pensons à l'amiante ou aux risques chimiques, il y a de quoi s'interroger sur les raisons de cette hâte à légiférer.

L'article L. 122-49 ne donne pas de définition à proprement parler du harcèlement moral. Il est rédigé ainsi :

« *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* »

Chaque terme de l'article doit bien être pesé pour qualifier juridiquement le harcèlement moral. Je ne suis pas juriste et mon commentaire n'a pas d'autre but de vous montrer la difficulté à se référer à un tel article. Du coup, je ne peux que vous inviter à être très prudent dans l'usage de la notion de *harcèlement moral*.

- ...*des agissements répétés*, dit l'article. Un événement unique, comme une altercation, une engueulade, ne suffit pas à caractériser une situation de harcèlement moral. Marie-France Hirigoyen parle d'une emprise psychique d'une durée de six mois minimum.
- ...*ayant pour objet ou pour effet*... Il n'est pas donc nécessaire d'avoir eu l'intention de nuire pour se trouver en posture de harceleur.
- ...*une dégradation des conditions de travail*... La dégradation des conditions de travail doit être effective.
- ...*susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité*... Par contre, l'atteinte au droit et à la dignité peut n'être que potentielle, pas encore réalisée. La conjonction *et* a toute son importance. Une atteinte possible aux seuls droit du salarié ou à sa seule dignité ne constituerait pas un agissement de harcèlement moral mais tomberait sous le coup d'autres articles de loi.

² Voir par exemple la contribution de Damien Cru, 2005, Stress et construction en France, *Le stress dans la construction en Europe : de haute actualité ?*, Jan Cremers EDS, rapport du CLR (Construction Labour Research.), CLR/Reed Business Information, Bruxelles, pp.43-56.

- ...*d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.*
Là, par contre, les *ou* indiquent qu'il suffit d'un seul de ces effets.

La loi a sans doute eu le mérite de dire clairement ce qui était interdit. Mais le texte, en poussant à la judiciarisation d'un phénomène au départ psychologique, complique le travail d'explicitation nécessaire à la prévention en amont, intégré à la marche du travail.

La banalisation de souffrance au travail

L'expression *souffrance au travail* connaît également un succès extraordinaire depuis une dizaine d'années, notamment depuis le livre de Christophe Dejours, *Souffrance en France* (1998). Là encore, l'expression est utilisée massivement dans les entreprises et les organisations où j'interviens, sans qu'il soit d'emblée possible de dire de quoi il s'agit. De douleur ? de tristesse ? de déception ? d'indignation ? de peur ? d'inquiétude ? ou de quoi ?

Dans ce contexte, où la pensée compassionnelle domine, il est impensable de dire aujourd'hui sans précaution, que la souffrance est un des lots communs à tous les humains. Pourtant nous n'aimons pas souffrir ni même voir souffrir nos proches. Mais qui voudrait épargner toute souffrance à ses propres enfants les préparerait bien mal à affronter l'existence.

Pour en rester dans le champ du travail, peut-on épargner à l'apprenti la souffrance de l'apprentissage ? Certainement pas. Ce qui n'autorise pas pour autant à le faire souffrir pour le simple plaisir du maître ou des compagnons. Mais il n'est pas possible d'entrer dans un métier sans être confronté à des difficultés qui vous remettent en question. Sinon, il n'y a pas d'intériorisation du métier, rien qu'une accumulation de procédures qui ne résistent pas à l'épreuve du travail réel.

Le problème se pose lorsqu'un individu ou un groupe d'individus se sent bloqué dans une situation répétitive, sans issue. L'apprenti, quand tout va normalement, dessine une trajectoire. Il n'a pas fini d'apprendre mais il passe d'un obstacle qu'il parvient à surmonter à un nouvel obstacle ; il se dit ou se doute que d'autres en ont triomphé ; il se dit alors pourquoi pas moi ? Les gens de métier connaissent ce cheminement, avec parfois des remises en cause douloureuses. On est loin de la définition de la santé donnée par l'OMS : « état complet de bien-être... ». La santé est une dynamique qui implique de sortir victorieux des moments de maladie et plus généralement des moments de souffrance.

La question est de savoir ce que l'on fait individuellement et collectivement de la souffrance rencontrée. Si les parents ne peuvent épargner toute souffrance à leurs enfants, ils peuvent les aider à dépasser ces épreuves, à éviter de se retrouver une nouvelle fois dans la même situation. Il en est de même du maître d'apprentissage.

La souffrance interroge le lien social. Qu'est-ce qui aujourd'hui rend si insupportable le moindre obstacle ? Comment se présente-t-il au salarié ? Comment ne trouve-t-il pas (ou plus) la certitude qu'il va pouvoir s'en sortir ? Comment préserver ou mettre en place cette fonction d'étalement, de soutien dans les épreuves ? La banalisation de la souffrance au travail pose ces questions à tous, aux salariés en premier chef, à l'encadrement, aux dirigeants d'entreprise, aux préventeurs... Nous y reviendrons un peu plus loin.

Le glissement d'expression, de *facteurs psychosociaux* à *risques psychosociaux*.

Depuis longtemps en médecine, les facteurs psychosociaux englobent tout ce qui peut agir sur l'évolution d'une maladie et qui ne relève pas strictement du domaine médical, de la biologie, de la physiologie.... Par exemple, l'activité professionnelle et l'environnement familial d'un malade sont des facteurs psychosociaux. Ils ont peut-être joué dans l'apparition de la maladie (intoxication, contagion...). Ils vont jouer dans le suivi du traitement et le médecin, autant que faire ce peut, va en tenir compte. Notons qu'ils peuvent jouer favorablement ou non au respect de la prescription.

Dans le champ de la prévention des risques professionnels, on parle des facteurs psychosociaux - comme dans l'apparition des TMS - pour désigner tout ce qui n'est ni biologique ni technique mais qui relève des rapports entre les individus, les groupes et les organisations du travail.

Depuis quatre ou cinq ans, le terme même de *risques psychosociaux* est apparu. Il englobe d'une manière indifférenciée tous les effets négatifs pour l'entreprise du stress, du harcèlement moral, des suicides dans lesquels elle risque d'être impliquée. A ma connaissance, ce sont les assureurs qui les premiers ont utilisé ce terme. Mais sa diffusion n'est pas sans poser problème. Que recouvre au juste ce glissement de l'expression *facteurs psychosociaux* à l'expression *risques psychosociaux* ? J'y entends pour ma part une chosification de phénomènes sociaux qui dispense d'en analyser la complexité, la dynamique. Du coup, ces phénomènes complexes sont réduits à leur effet le plus marquant, l'atteinte à la santé, d'où leur médicalisation, leur psychologisation et l'apparition de mesures spécifiques visant leur prévention, centrées sur les symptômes (cellules d'écoute, baromètres, etc.), fort éloignées d'une approche globale et de la prévention primaire.

Placer le travail au cœur de l'approche des risques

L'invitation à s'interroger sur l'usage de tous ces mots a une portée théorique et pratique, ces mots que l'on entend, ces mots que l'on utilise. Nous sommes tous pris dans un mouvement et des discours qui nous dépassent. Nous avons à développer un regard critique à l'égard des mots. Ce sont des mots fourre-tout, trop faciles, trompeurs. Ce sont des mots écrans sur lesquels viennent se projeter les problèmes des salariés et qui en même temps masquent ce dont il s'agit dans le travail et dans la société. En tant que préventeurs, il n'est pas possible de les ignorer ni même de s'en passer. Mais nous devons dire que leur usage nous pose plus de problèmes qu'il n'en résout avec les tendances à la médicalisation, à la psychologisation, à la judiciarisation des problèmes sociaux. Nous restons critiques à l'égard de ces mots comme à l'égard des discours convenus, pour déjouer ces pièges tendus aux salariés, à leurs représentants et aux différents acteurs en entreprise et que nous risquons d'entretenir, si nous n'y prenons garde.

La meilleure manière d'éviter les pièges de ces discours sur le stress et la souffrance est encore de placer le travail concret, quotidien, avec les manières de le réaliser, de l'organiser, de l'évaluer au cœur de l'approche de ces phénomènes psychosociaux. Bernard Devin de l'ARACT le développera dans un instant.

En conclusion : savoir écouter et savoir couper

Tout ce détour par les mots et leur usage pour souligner un point. Les évolutions de l'organisation du travail et des modes de son évaluation sollicitent plus ouvertement l'engagement subjectif des salariés et aiguisent sa singularité. Le Docteur Ghuillo-Bailly va sans doute en dire certains effets relativement nouveaux sur la santé dans un instant. Mais ce qui est nouveau pour les préventeurs, c'est l'embarras dans lequel nous plonge l'émergence massive des plaintes. Elles nous engagent à passer dans l'analyse et dans l'action d'un registre à l'autre et personne n'est d'égal compétence sur tous ces registres. D'où, sur ces risques dits psychosociaux, l'importance d'une approche pluridisciplinaire qui multiplie les points de vue argumenté et surtout, qui permette à toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise (et de la filière) de se retrouver dans les démarches de prévention.

Car un problème de prévention posé en terme de santé a souvent sa solution ailleurs. Un problème posé par exemple au CHSCT a souvent sa solution au CE dont les prérogatives sont beaucoup plus larges (formation, horaire, temps de travail...).

Pour pouvoir passer d'un registre à l'autre, il importe de **savoir écouter** ce qui nous est adressé en terme de souffrance, de stress, de harcèlement, sans nous détourner des expressions généralement pénibles de la souffrance. Mais il importe tout autant de **savoir couper ce discours**, au bon moment, pour permettre à l'interlocuteur de se sortir d'une position de victime, d'entrevoir d'autres possibles, de devenir acteurs, avec d'autres, de transformation dans le travail.