Introduction au dossier

Mal-être au travail

Toute organisation peut être vue sous l'angle où elle cherche à se protéger contre ce qui fait risque pour elle. Elle mobilise ainsi les efforts et les concours de tout ce qui peut la renforcer face au risque qu'elle se représente. La difficulté majeure vient de ce que *le* risque n'existe pas, mais seulement *des* risques et qu'il faut donc spécifier et hiérarchiser des types de risque. Les théories classiques tout comme les pratiques organisationnelles dominantes convergent pour désigner une catégorisation surplombant toutes les autres, générique pour ainsi dire : celle qui distingue entre les risques qui menacent les personnes et les risques qui menacent les (autres) ressources de l'organisation, et dont découle la conséquence qu'en choisissant de s'organiser plutôt contre un de ces risques, « on » augmente et on *externalise* l'autre.

Cette dichotomie, on voit bien tout de suite ce qu'elle installe : la possibilité de définir l'entreprise sans les hommes, et de penser l'efficacité économique « toute humanité égale par ailleurs », en faisant de cette dernière un simple facteur parmi d'autres. Se produisent alors des dommages collatéraux particulièrement douloureux : surmenage, stress, épuisement, harcèlement, qui font l'objet de ce dossier « Mal être au travail ». Mais on voit aussi ce qu'elle reconnaît : la radicale exogénéité de l'homme et de l'entreprise, le caractère non réductible de la nature humaine qui la tient nécessairement en partie « hors » de l'économique. C'est cela qui donne alors à l'homme sa valeur écologique de « milieu », qu'il faut savoir solliciter sans épuiser la *ressource* qu'il représente.

Il semble donc que tout se tient là : la solidarité de destin des hommes et des entreprises. *Rendre compatibles solidarité et efficacité,* ou encore *rendre compatibles santé et efficacité,* cela commence par la conscience que, en séparant dans le langage *entreprise* et *salariés*, on risque de les opposer et de rendre alors impraticable une quelconque définition de l'une et des autres, et incompréhensible *le rôle du travail*. En effet, il y a un double enjeu à penser *simultanément* entreprise et salariés, dans un rapport qui ne peut être ni totalement d'inclusion – ce serait au risque de la perte de substance de toute individualité et de la réduction bien connue de l'homme au « facteur de production », ni totalement d'exclusion – ce serait au risque de la perte de substance de l'organisation sociale qu'est l'entreprise, de réduction de l'entreprise à un système technique. D'un coté, c'est un enjeu d'insertion, de sociabilisation et de *subjectivation* par le travail ; d'un autre coté, c'est un enjeu d'ancrage de l'économie dans une entité qui l'englobe, le monde humain qu'elle est censée servir. Aussi, de notre point de vue, cette solidarité est-elle tout autant une condition de santé des personnes et d'efficacité de l'*entreprise* : c'est le moyen pour elle de « faire face » à ce qui menace sa performance, en s'appuyant sur une compréhension de la contribution du travail à la création de valeur selon un autre schéma que le modèle néoclassique standard.

Ainsi, si l'homme est non pas *intégrable*, mais seulement *opposable*, cela a quelques conséquences managériales. Particulièrement, l'idée qu'on ne peut pas s'inquiéter de l'Homme *de l'intérieur* de la sphère économique (et, de fait, l'économie politique parle plus de l'emploi que du travail – je veux dire de l'activité humaine que représente « travailler »), et qu'il revient donc à la société de cadrer le mode économique de la mobilisation des personnes.

Mais deux « événements » sont venus pousser cette « solution » à ses limites, obligeant à la reconsidérer :

- la sensibilité grandissante de l'économie à la part de la subjectivité dans la création de valeur économique, le concept de « ressource humaine » étant censé offrir l'outillage théorique nécessaire à un management adapté…

- comme par un processus inverse au premier, une sorte d'extraterritorialité grandissante de l'économie, son *insubordination* à toute autre dimension qu'elle-même, et donc ce qu'ici **Francesco Novara** analyse comme sa puissance pathogénique envers la société et les hommes, à qui une économie de plus en plus autoréférentielle ne « doit » rien, mais qui lui doivent tout.

Ce dossier s'inscrit dans cette actualité-là. On le voit bien en effet : l'ambiguïté qui accompagne *l'entrée apparente du sujet* dans l'entreprise est telle qu'il y est peut-être plus difficile qu'auparavant de ne pas céder aussitôt à la tentation symétrique d'un contrôle du sujet. Contrôle plus pathogène et politiquement plus problématique encore que la fameuse « direction du personnel ». De fait, la question est de savoir comment empêcher que cette nouvelle reconnaissance du sujet ne l'instrumentalise immédiatement, et ne produise alors des souffrances au travail particulièrement préjudiciables.

Comme le montre ici très clairement **Solange Lapeyrière**, si c'est bien de reconnaissance qu'il s'agit, c'est d'abord de la reconnaissance du processus par lequel les « solutions managériales » mises en place pour parer à des risques dits économiques *construisent* un autre risque sur le déni des tensions qu'elles imposent aux personnes.

Pour les médecins du travail, les psychologues du travail et les ergonomes, cette tension n'est pas nouvelle, mais elle change indéniablement de portée avec la montée de la « relation de service » dans les dimensions immatérielles de l'économie moderne. L'efficacité du travail engage et *donc* expose la subjectivité, de sorte que *travailler est affaire de (bonne) distance.* Cette distance doit être trouvée et maintenue entre les différents pôles d'interpellation auxquels la personne a des comptes à rendre : l'entreprise (de moins en moins homogène dans ses exigences), le client (pas nécessairement cohérent dans ses attentes, elles-mêmes souvent travaillées par une publicité qui tend à le dresser contre le salarié), et la personne elle-même (nécessairement tiraillée dans ses aspirations, ses engagements et ses renoncements, contradictoire dans sa façon de peser ses efforts…). Comme l'analyse ici **Michel Castra**, la compétence individuelle et collective se joue sur la manière de se *préserver* tout en ménageant son *engagement*. Lorsqu'il n'y parvient plus, **Jean-Claude Aguerre**, **Sophie Clancy**, **Alice Michel** et **Marie Pascual** témoignent de l'enjeu pour le salarié de « *retrouver la capacité de prendre les décisions indispensables pour sortir de l'impasse où il se trouve* ». La singularité des différentes approches qui sont proposées dans ce dossier tient notamment dans le fait qu'on s'attache à ne pas « psychologiser » cette question, et à puiser dans le travail la ressource pour faire face à ce qui, dans ce même travail, menace la personne. La transformation du travail se retrouve, ainsi, tout à la fois la raison – nous ne sommes pas ici face à des problèmes qui ont des « causes » – des atteintes à la santé, mais aussi la *réponse* – nous ne sommes pas ici face à des problèmes qui ont des « solutions » – par laquelle ces atteintes peuvent combattues ou prévenues, mais d'abord reconnues. C'est en cela que la transformation du travail constitue un enjeu.

Sous cet aspect, les « règles du jeu » sont essentielles. Le risque nouveau vient du *dérèglement* qui s'instaure quand la sécurité du rapport salarial de subordination fait place à l'insécurité du rapport de soumision, quand le « faible » n'a plus le soutien d'aucune règle « sûre » et se trouve donc, comme le montre ici **Yves-Frédéric Livian**, exposé à la violence, « *discrète* », d'un travail sans références, sans normes, pour ainsi dire sans appel… Et si on suit enfin **Pascale Molinier**, on verra l'enjeu de saisir dans cette question des normes sociales sa dimension sexuée, pour comprendre la rationalité pathique des stratégies que les hommes et les femmes mettent, collectivement, mais différemment, en place pour préserver leur santé. En insistant sur l'idée que « *rapports de classe et de sexe sont conceptualisés non pas en termes de hiérarchie mais de co-extensivité* », elle montre comment des vertus classiquement fondées comme « *féminines* » dérivent de l'expérience du travail, et comment leur reconnaissance est au principe d'une « dévirilisation » bien vécue de l'organisation, condition de la santé des hommes et des femmes…

Finalement, tous les textes proposés ici tournent autour de cette même question : comment *tenir la distance* ? Une distance à construire d'abord, à maintenir ensuite : de chacun avec ce qu'il fait (**Novara**, **Lapeyrière**, **Livian**, **Castra**, **Aguere** et coll.), du consultant avec l'entreprise ou l'institution dans laquelle il intervient (**Novara**, **Lapeyrière**, **Aguere** et coll.,...), de l'économique avec les valeurs de la société (**Novara**, **Livian**, **Molinier**). On voit vite qu'à titre principal, cela rapporte à des affrontements dans l'usage du temps, où se joue le mode concret de la productivité du travail. De sorte que, sans le dire de cette façon, les auteurs concourent à *mettre la productivité en problème* en allant voir de plus près comment on compte (sur) le travail, comment le rapport efficacité/santé fait écho à la relation entre engagement du travail et engagement dans le travail.

Le lecteur découvrira que si l'organisation peut se révéler *bienfaisante* (i.e. meilleure ?), c'est dans des conditions axiomatiques particulières. Il remarquera que l'expérience italienne, rapportée ici avec la profondeur de vue et l'originalité incomparable de la réflexion de **Francesco Novara**, réussit puis échoua dans un contexte industriel taylorien peu propice, mais où pourtant *quelque chose* fut tenté grâce à la rencontre d'une volonté politique, d'une vision stratégique et d'une compétence d'intervention – ou, plutôt, une posture. Les autres situations qui sont ici exposées renvoient toutes à des contextes organisationnels qui exigent plus explicitement un engagement de la subjectivité, et donc a priori plus sensibles à la santé des personnes. C'est pourtant le contraire qui ressort : est-ce la volonté politique, la vision stratégique ou la compétence d'intervention qui sont en cause alors, ou la rencontre ? Je parierais pour la rencontre, ou l'autre façon de nommer son inverse : le déni.

François Hubault
Département Ergonomie
et Écologie Humaine,
Université Paris I