

Risques psychosociaux, stress, souffrance et bonheur au travail:

Pour une approche paradigmatique et sociétale¹

Par Alain d'Iribarne

CNRS/FMSH

Conseiller scientifique de « l'Observatoire de la qualité de vie au bureau » (ACTINEO)

(iribarne@msh-paris.fr)

Si on en juge par les nombreux ouvrages et articles qui leur sont consacrés, en écho aux enquêtes d'opinion et à la vague de suicide au travail ou mettant en cause les conditions de travail, ainsi que par la manière dont le politique s'est saisi du sujet, le stress et la souffrance au travail constituent aujourd'hui, pour la France, ce que l'on appelle un phénomène de société². Dès lors qu'un tel phénomène émerge avec autant de force, il importe d'essayer d'en comprendre la nature et les causes – ainsi que la signification –, et cela d'autant plus qu'il existe par ailleurs des indices nombreux et convergeant de bonheur au travail.

Dans un contexte rendu difficile par des approches à dominantes émotionnelles d'autant plus compréhensibles qu'il s'agit de la vie humaine, il importe, pour cela, de se détacher de

¹ Ce texte a fait l'objet d'une première présentation dans le cadre d'une réunion de l'ADRH Jeudi le 10 décembre 2009 au Sénat

² Suivant un sondage CSA réalisé pour l'ANACT (mars 2009), 41% des personnes interrogées se déclaraient « stressées » (57% pour les cadres supérieurs et 60% en raison de leur vie professionnelle). Suivant l'INRES pour 2000, le coût social du stress au travail aurait été de l'ordre de 830 à 1656 millions d'euros, soit de 0,06 à 0,12% de la PIB. En ce qui la concerne, sur 18 mois (janvier 2008 à juin 2009), la CNAM a reconnu 28 suicides comme des accidents du travail sur les 72 demandes qui lui ont été formulées

Un bon indicateur de ce statut de « fait de société » est le que le groupe parlementaire UMP et Nouveau Centre a créé une Commission de réflexion sur la souffrance au travail dont le rapport qui est disponible sur le site « souffrance au travail » débute par : « *Le travail, ce n'est pas la souffrance* », tout en indiquant que un tiers des hommes et un quart des femmes seraient en « sur-stress », c'est-à-dire en situation de souffrance ?

Un problème, cependant demeure. En effet, suivant le baromètre Ipsos-Accord Services (mars-avril 2009 par Internet auprès de 4000 salariés), 85% des sondés se disent « souvent (34%) ou « de temps en temps » (51%) heureux au travail. D'après le sondage Opinion Way-En ligne pour l'emploi 20 minutes (septembre-octobre 2009 en ligne auprès de 437 salariés), 77% se disent « tout à fait » (20%), « ou « plutôt » (57%) heureux dans leur travail ». Selon l'enquête de Comundi (2596 personnes interrogées par mail en novembre-décembre 2009), 70% se déclarent heureux au travail. D'après le baromètre Cégos (2000 salariés en septembre 2009), 68% des salariés se déclarent satisfaits de leur travail. Et La Croix d'en conclure : « *Malgré l'augmentation du stress, une majorité de salariés se déclarent satisfaits de leur vie au travail professionnelle. Plus que conditions matérielles, ce sont les relations avec les collègues, l'impression d'être utile ou le sentiment d'être bien traité qui agissent sur le plaisir* ». (voir, La Croix, 24 janvier 2010, Dossier, p 2 et 3)

Alors : Stress, souffrance et plaisir au travail ? Dans l'état actuel des choses, il y a des contradictions majeures dans les résultats, sauf si un glissement sémantique est fait entre « stress » et souffrance, en assimilant dans sa globalité et de façon abusive, le premier au second. Compte tenu de l'importance de l'enjeu, il serait bon d'aller y regarder les choses de beaucoup plus près.

la recherche classique d'un bouc émissaire permettant d'engager une double démarche de dénonciation et de révolte, pour s'engager dans des démarches plus « scientifiques »...³

Une telle ambition suppose que l'on soit capable de s'engager dans une démarche multi dimensionnelle – complexe dirait Edgard Morin-, et multi disciplinaire. Elle demande, en toute rigueur, d'associer aux approches psychosociales traditionnelles, des approches combinant l'économie et la gestion de l'entreprise ainsi que la sociologie des organisations, avec des approches plus globales des modes de vie et la psychosociologie des constructions sociétales, en l'occurrence celle de la construction sociétale française. C'est, en effet, au carrefour de leurs dynamiques qu'il faut aller chercher les fondements de cette souffrance au travail telle qu'elle s'exprime en France, aujourd'hui.

Elle se situe au point de rencontre entre : d'un coté, un phénomène mondial récent constitué par **la montée en puissance progressive d'un nouveau paradigme productif - celui dit de « la valeur pour l'actionnaire » associé à une recherche de « bas coûts » de revient** et à une croyance dans les vertus d'une concurrence généralisée – et de l'autre : **une construction sociétale française issue de notre histoire longue qui sert de soubassement à des pratiques de gestion et d'organisation des entreprises ainsi qu'à des comportements sociaux** à la fois généraux et renouvelés à travers les générations successives issues de l'après guerre⁴.

I L'émergence et la domination progressive du paradigme productif basé sur le modèle de l'entreprise « low cost/low price 2.0 » et de la « valeur pour l'actionnaire »⁵

Du point de vue du fonctionnement des entreprises, la situation que nous connaissons actuellement correspond à un aboutissement d'une évolution de 30 ans (fin des années 70 et début des années 80) au cours de laquelle s'est effectuée une transformation progressive de paradigme productif.

³ Une question qui se pose est bien évidemment celle de la définition du stress. Dans PaseportSanté.net, il est dit : « En somme, le stress est une réaction réflexe, tant psychologique que physiologique, de l'organisme devant une situation difficile qui demande une adaptation » Et il est précisé : « le stress empoisonne l'existence au propre comme au figuré » ; « on a tendance à l'ignorer, mais les réactions au stress sont normales et utiles » ; il y a du bon stress et, pour les moins chanceux, du mauvais stress. : »les réactions de stress sont si intenses et durables, même dans les situations courantes, que cela nuit à leur fonctionnement social et professionnel » On comprend donc pourquoi en France, jusqu'à un passé récent, cette question de stress n'avait pas trop été prise au sérieux. Pour les étrangers, les Français, compte tenu de leurs comportements devant les événements sont des éternels stressés.

⁴ Il faut absolument dépasser les analyses qui sont aujourd'hui présentées, même si elles font des efforts pour dépasser un facteur explicatif ou un autre comme c'est le cas d'un médecin Marie Peze dans son ouvrage « *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés : journal de la consultation souffrance au travail* » Pearson Ed. 2008

⁵ Nous avons emprunté cette référence de « low cost 2.0 à B » à. Fay et S. Reynaud : *No low cost*, Editions du moment, 2009.

En effet, on a d'abord assisté à une déconstruction du modèle emblématique constitué par la grande entreprise industrielle de production de masse « taylorienne/fordienne » du type GM, appuyée sur la mise en place d'un « Etat providence », dans lequel est venu s'encaster sous l'influence japonaise du « toyotisme », un modèle emblématique constitué par « l'entreprise flexible recentrée sur son métier », puis par « l'entreprise svelte de réseau » - la lean entreprise »⁶.

On a ensuite assisté avec la fin des années 90, certes à la montée en puissance dans le cadre de la « net economy », des grandes entreprises industrielles d'innovation « **low cost/high price** » du type **Microsoft ou Apple** et des entreprises « **low cost/no price** » du type **Google**, mais, surtout, à une montée en puissance des grandes entreprises de distribution « **low cost/low price 2.0** » du type **Wal-Mart**.

C'est que, sur le premier modèle, sont passées conjointement les pensées jugées bénéfiques d'Adam Smith et de Joseph Schumpeter. Du premier, a été retenue l'idée d'un approfondissement de la division internationale du travail et une planétarisation des marchés sans barrières basée sur une concurrence généralisée comme moteur de l'efficacité productive, en application du **crédo libertaire de la libre concurrence sur les marchés sans régulation**. Du second, a été retenue l'idée de l'innovation et de la « destruction créatrice » comme moteur du progrès économique et social : « **crédo techniciste du progrès** ».

Concomitamment à ce grand mouvement, on a assisté à un déplacement dans la constitution du cœur du « réacteur » de la production de valeur, **de la technique vers le commercial (il faut vendre pour produire et non plus produire pour vendre)**, ainsi qu'à un retournement des anciens rapports de forces au détriment des fournisseurs et des salariés collectivement organisés, au profit d'abord des clients, puis des financeurs-actionnaires auxquels les « top managers » ont cherché à lier leur sort. Le passage de l'un à l'autre s'est fait par glissements successifs, illustrant la logique du « Rhinocéros » d'Eugène Ionesco.

En effet, dans un premier temps, suivant ce qu'on pourrait appeler **les « modèle Ikéa » et Nokia** (dont on notera au passage les références scandinaves), c'est à un modèle de la « **valeur pour tous** » et du « low cost/low price » pour le client, basé sur une diversification de produits associée à des innovations de produits et de process - mais sans dégradation des conditions sociales de production -, qui a été mis en place au début des années 80 pour trouver un nouveau chemin de croissance venant relancer l'ancien en voie d'épuisement. **Puis, peu à peu, ce modèle s'est dévoyé au profit d'un modèle productif du « low cost/low price /low social » basé sur du « moins disant social »**.⁷ Dans le même temps, le modèle de

⁶ On connaît bien cette séquence correspondant à l'abondante littérature sur le « post-taylorisme », avec tout ce qui a relevé du « juste à temps », du « zéro stock zéro défaut », du TQM (Total Quality Management) et de la perspective de l'entreprise industrielle « fab less », celle-ci vendant tous ses actifs matériels qui sont autant d'immobilisations, pour ne garder que des actifs « immatériels » au cœur du double processus de production et de captation de « valeur ».

⁷ Par analogie avec les évolutions de l'Internet, nous avons retenu la qualification proposée de « 2.0 » pour indiquer le fait qu'il s'agit bien d'une évolution de modèle, cette évolution représentant, pour nous, un

la « valeur pour tous » s'est dégradé en évoluant **vers un modèle de la « valeur pour l'actionnaire »** avec un actionnariat de plus en plus gourmand tant en dividendes qu'en plus value. Les exigences vis à vis de l'entreprise organisée pour produire et répartir de la richesse se sont accrues avec des raccourcissements dans les délais de présentation des résultats (trimestriels) couplés à une demande de réalisation des prévisions de résultats (sanctions boursières des « profit warning »).

Enfin, en association avec le développement de l'école des « public choice », l'idée qu'il pouvait exister une production de biens publics qui serait réservée à des structures productives à statuts publics échappant aux règles de fonctionnement de l'économie de marché, a peu à peu été remise en cause avec d'un côté la recherche d'une réduction du périmètre d'intervention de l'Etat – celui-ci devant être limité au seul exercice des fonctions régaliennes -, et, de l'autre, la soumission du fonctionnement du secteur public aux règles de fonctionnement du secteur privé au nom de l'efficacité de gestion et donc, du bon usage de l'argent public.

Ainsi, dans une **ambiance générale de « managérisation » des activités productives**, on assiste à un durcissement des règles de gestion avec une segmentation accrue entre des emplois précarisés et des emplois plus protégés, mais aussi avec des pressions accrues sur tous les segments de l'activité productive, aussi bien ceux dominés, de la précarité, que ceux dominants de la stabilité y compris ceux qui échappaient jusque là aux règles concurrentielles de marché.

li La rencontre « pacifique » du modèle « taylorien/fordien » avec la construction sociétale française....

Les modèles productifs sont des abstractions qui se veulent universelles. Mais la mise en œuvre réelle de ces modèles se fait dans le cadre de constructions sociétales qui conduisent à leurs spécifications et qui régissent leur fonctionnement. C'est ainsi qu'il existe des versions, américaines, japonaises, chinoises, aussi bien qu'anglaises, allemandes ou françaises de ces modèles.

En ce qui la concerne, la version « sociétale » française a superposé sur le modèle initial « taylorien/fordien » - version Fayol-, ce qu'on peut considérer comme étant à la fois des formes de durcissement et d'adoucissement.

Le durcissement a résulté des habitudes de la gestion industrielle qui, s'appuyant sur la **toute puissance des services des « méthodes », associée à la toute puissance de « l'ingénieur »**, accordait une prépondérance à la productivité directe du travail appuyée sur des « temps élémentaires » très serrés⁸. Il a également résulté du statut particulièrement

dévoisement de ce dernier et non une amélioration, comme ce qu'avait été l'inscription du modèle fordien dans le modèle taylorien..

⁸ Cela aussi bien pour les hommes que pour les machines.

élevé donné à la technique, considérée comme une sorte de panacée permettant de résoudre tous les problèmes (y compris organisationnels et humains). Il a enfin, résulté de la toute puissance du sommet de la **ligne hiérarchique, particulièrement longue**, et dont l'autorité s'est appuyée sur la « distance » rendue possible par la possession de savoirs acquis en « Ecole ».

L'adoucissement a résulté **d'une gestion des rapports sociaux collectifs de travail très régulée par l'Etat et associée à de la présence d'une fonction publique puissante** sur laquelle se sont adossées des grandes entreprises publiques plus ou moins « monopolistes d'Etat »⁹ avec la double vague de nationalisations, d'abord de l'après guerre puis du début des années 80. Le modèle initial ainsi réactivé s'est en quelque sorte « encasté » dans un modèle de fonctionnement « bureaucratique » associé à un « pacte social » spécifique (celui de l'emploi à vie dans l'entreprise, lissant dans le temps les rapports contribution productive/rétribution). Par ce biais, la version française a fortement atténué tout ce qui pouvait avoir des conséquences sur l'emploi et le travail, les pressions susceptibles d'être exercées par la logique de concurrence, celle-ci étant le plus possible évitée au profit de la rente : **à chacun sa « niche » négociée !**

Elle a également été générée par une association entre le **modèle « égalitaire républicain »**, le **modèle inégalitaire de la « distinction »**, et un attachement à une « **logique de l'honneur** ». Du point de vue de l'architecture organisationnelle et du fonctionnement collectif, cela a conduit les gestionnaires à élaborer un système basé sur un ensemble de règles complexes et subtiles associé à des « arrangements locaux » destinés à ménager des compromis « pacifiants » permettant de faire face de manière efficace, dans le paradigme productif considéré, à des **exigences individuelles et collectives hautement contradictoires**.

Ces compromis étaient d'autant plus nécessaire pour assurer la « **paix productive** » - et donc l'efficacité productive -, que, d'un point de vue comportemental, la revendication de la distinction/égalité engendrait beaucoup d'envies et de jalousies, tandis que celle d'une « autonomie d'homme libre », se traduisait par des pratiques de coopérations uniquement volontaires et un refus de tout contrôle (c'est moi qui décide comme je veux et avec qui je veux), l'autonomie dans la tradition française étant entendue comme une indépendance : celle d'un « homme libre » s'appuyant sur les seules règles d'art de son « métier » et qui ne fait « allégeance » que volontairement .

La gestion de cette construction sociétale française s'est complexifiée à mesure que se sont renouvelées les générations « soixante huitardes » et « post soixante huitardes ». En effet, ce renouvellement de génération s'est traduit par un affaiblissement de l'acceptation de l'autorité (parentale d'abord, puis générale de l'autre) associé à de beaucoup plus grandes exigences dans la qualité des rapports aux autres ainsi que dans les rapports à soi, entraînant de ce fait des plus grandes difficultés dans la gestion des principes relationnels et une plus

⁹ Modèle étendu à tout le secteur parapublic et aux entreprises « concessionnaires de service public »

grande fragilité dans les équilibres personnels. **On pourrait dire qu'à la plus grande « rusticité » des populations issues de la guerre et de la campagne, s'est peu à peu substituée la fragilité des générations urbaines de « l'ère de l'opulence » (réelle ou recherchée).**

III La rencontre douloureuse et pathogène entre le nouveau paradigme productif, la construction sociétale française, et les évolutions des conditions de vie.

C'est cette construction sociétale française qui a été prise de plein fouet par les évolutions paradigmatiques précédemment évoquées en relation avec les évolutions technologiques et les évolutions des conditions de vie des Français. Il en résulte, pour les salariés, une triple rupture aussi bien dans leurs points de repère organisationnels que dans leurs fondements identitaires et que dans le pacte social qui les lie à leur entreprise. Ces ruptures permettent de comprendre l'expression généralisée d'une insatisfaction au travail, d'un stress, et plus profondément pour certains, d'une souffrance sociale liée au travail, cette souffrance pouvant aller jusqu'à l'incapacité à surmonter une situation vécue et donc pouvant conduire au suicide¹⁰.

Des points de rupture liés aux évolutions dans les organisations et la gestion des entreprises

Parmi les points de rupture les plus visibles figurent en premier lieu **des pertes de repère liées au démantèlement/intégration des entreprises**. Avec les « réseaux d'entreprise » et « l'entreprise réseau » démantelée d'un point de vue juridique et triplement intégrée par l'informatique, la gestion par les procédures et la gestion par projet, il devient difficile – voir extrêmement difficile – de savoir où commence et où finit l'entreprise, où sont les véritables centres de décisions, voir qui est l'employeur réel. Une conséquence de cette situation est que le salarié ne sait plus très bien qui est responsable et pour qui il travaille:¹¹ autant d'éléments essentiels dans la définition du sens du travail.

Figurent en deuxième lieu **les pressions exercées par la tendance à remplacer des obligations de moyens par des obligations de résultats**. Celles-ci sont de plus en plus exigeantes et appuyées sur la mise en place de procédures de contrôle renforcées. Elles sont d'autant plus mal vécues que les niveaux de performance des salariés qui concourent aux mêmes objectifs sont hétérogènes, les insuffisances professionnelles des uns devant être compensées par du « surtravail » des autres sans qu'ils en tirent profit. Elles le sont

¹⁰ On renverra sur ce point aux résultats de sondages publiés par la presse, comme par exemple un sondage TNS Sofres dont les résultats sont signalés dans la page 27 du Monde daté du 2 décembre 2009 sous le titre « Merci patron ». On y lit qu'à la question : « Dans votre travail, entre ce que vous apportez et ce que vous recevez en retour, avez-vous le sentiment d'être plutôt gagnant ? », seuls 8% répondent oui.

¹¹ Une autre conséquence importante pour le salarié est bien évidemment une dilution des responsabilités. Cette dernière constitue pour eux une source importante d'insécurité, non seulement gestionnaire mais aussi juridique car permissive de « défausses » en cas de problème.

également d'autant plus, qu'elles sont de plus en plus formalisées et associées à des outils de « reporting » souvent mal conçus par rapport aux exigences du travail. L'entreprise deviendrait donc le territoire privilégié, même plus des gestionnaires, mais des « budgétaires » et des « comptables ».

Figure en troisième lieu l'obligation faite à tous les salariés d'être autonomes et coopérants : **de l'autonomie/coopération/mutualisation prescrite**. Cette question des effets « stressants » des nouvelles formes de coopération liées aux évolutions de paradigme productif est particulièrement intéressante quand on la met en perspective avec, d'un coté, tout le mal qui a été dit et écrit dans les années 70 sur les organisations à la fois taylorienne et bureaucratique et d'un autre, tous les enseignements qui ont pu être tirés de la mise en place, dans les ateliers, des équipes « autonomes ou « semi-autonomes ». Elle s'inscrit en effet dans une perspective de « déaylorisation/débureaucratisation » du travail associant une « gestion par les compétences » à des lignes hiérarchiques fortement allégées et raccourcies : les fameux « organigrammes plats ». L'idée avec ces nouvelles formes d'organisation, était que l'enrichissement du travail et la création de nouveaux types de « liens sociaux » qui accompagneraient ces mouvements seraient favorables à la qualité de vie au travail de tous salariés. Or, le résultat est inverse dans la mesure où rien n'est plus dur à vivre qu'être enfermé dans un groupe social disharmonieux et dans la mesure où ce qui est valorisant en France est l'autonomie et à la coopération voulues et non prescrites ; je le fais si je le veux, mais je n'accepte pas que ce me soit imposé.

Figure en quatrième lieu **l'apparition concomitante de modifications dans l'agencement des lieux de travail**, Sont visés ici autant les questions de localisation et donc de déménagement liées à la recherche d'un abaissement des coûts de l'immobilier plus ou moins associée à une volonté de rationaliser les organisations des services en les regroupant sur un même lieu, autant que les questions posées par un développement de l'aménagement des espaces de bureau sous la forme « d'open space »,

En règle générale les obligations liées aux mouvements précédents sont d'autant plus mal vécues qu'elles sont accompagnées d'installations dans des immeubles éloignés des lieux d'habitation des salariés entraînant de ce fait des allongements plus ou moins substantiels des temps et des conditions de trajet, et qu'elles sont accompagnées d'un transfert de bureaux individuels fermés vers des espaces « grands ouverts ». En effet, les nouvelles implantations se font dans des banlieues d'autant plus éloignées, mal desservies et peu agréables que les économies sur le prix du foncier sont recherchées, tandis que pour des raisons analogues de prix, **ces « espaces ouverts » sont souvent mal aménagés constituant ainsi un cadre physique de travail ne répondant pas aux exigences minimales requises en termes de confort, d'intimité, d'espace et d'aménagement nécessaires à la constitution d'ambiances propices au travail.**

Il s'agit, avant tout, pour nombre d'entreprises, de réduire les coûts d'immobilisation, comme le montre la tendance qu'ils ont à confier ce type d'activité à leurs acheteurs. Les

« open space » dont les aménagements sont systématiquement contraints par les prix, correspondent alors à de vastes plateaux, souvent mal insonorisés, avec des conditions de lumière et de ventilation pour le moins médiocres parce que mal conçues, avec du mobilier et de la décoration volontairement standards, dépersonnalisés et avec des surfaces en mètres carrés par personnes, fortement réduites. L'ensemble, qui offre globalement des ambiances physiques de mauvaise qualité, est de plus aménagé en espace de travail où la notion de bureau disparaît au profit de postes de travail banalisés, c'est-à-dire qui ne sont plus dédiés à la même personne. **Ainsi sont donc conçus et proposés aux salariés de vrais repoussoirs sociaux.**

Une telle posture est d'autant moins compréhensible **que les choix opérés dans les aménagements des espaces physiques de bureau sont tout à fait essentiels car, qu'on le veuille ou non, ils définissent les bases des conditions « objectives » de travail** sur les quelles vont entrer en synergie toutes les autres dimensions évoquées¹². Il s'agit moins, ici, d'une ergonomie de postes de travail au sens classique du terme, que d'une détermination de la morphologie des espaces de travail avec, comme on l'a vu, tout ce que cela comporte non seulement de lumière, de bruit, de température,, mais aussi d'espaces de circulation et de possibilités de travailler selon des configurations variées¹³.

Mais plus fondamentalement, en tant que lieux de vie, **ces « espaces ouverts » sont souvent vécus comme des espaces de « flicage »**, de la part des « chefs » - grands ou petits-, mais tout autant – si ce n'est plus-, en raison du contrôle social exercé par les « collègues », contrôle rendu insupportable par ses « can-can » et autres médisances¹⁴. Ces obligations sont encore plus mal vécues quand elles sont de plus associées à des demandes d'autonomie et d'entrepreneuriat ainsi qu'à la mise en place de modes de rémunérations individualisées et réversibles¹⁵.

Figure en cinquième lieu **la pression du temps**. Cette pression est d'autant plus fortement ressentie que les temps « d'interstice » ont été massivement « rabotés » lors de la mise en place des « 35 heures ». Elle est renforcée par la panoplie complète des outils modernes de communication qui sont implantés pour accroître de la réactivité de l'entreprise dans le

¹² Sur toutes ces questions d'aménagements « intelligents » des espaces de bureaux et d'organisation du travail associées on pourra se reporter avantageusement au site d'ACTINEO. (Voir également : *Dessine-moi un bureau*, On.point, Aménagement-Décembre 2009, Jones Lang Lassale)

¹³ Dans sa vision restreinte, l'ergonomie renvoie aux postures et aux maladies musculo-physiques dont il ne faut pas nier l'importance. Mais aujourd'hui, l'ergonomie réintègre de plus en plus les aspects globaux de l'humain et donc tout ce qui touche au psycho-cognitif, voir au psychoaffectif, en raison des interdépendances de mieux en mieux perçues entre le physique et le psychique

¹⁴ Sur cete vision de « l'open space », on pourra se reporter avec intérêt à un 'ouvrage récent qui a connu un grand succès, d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber : « *L'open space m'a tué* », Hachette Littérature Ed., 2009

¹⁵ On retrouve ici, une problématique de contrôle social et de sentiment d'oppression liée à l'existence de microcosmes fermés, comme ont été les communautés villageoises, particulièrement pour les femmes qui, ont quitté pour aller à la ville où elles jouissaient de plus grandes libertés de vie. On sait aussi l'importance des suicides qui existaient dans les villages et autres communes rurales. Ainsi par un renversement de signification l'espace ouvert conduit à jouer un « huis clos » sartrien, où « l'enfer c'est les autres », les autres n'étant plus uniquement les « chefs », mais étant aussi les « collègues » sans oublier les clients qui expriment eux aussi leurs insatisfactions avec de plus en plus de véhémence.

cadre d'organisations par « équipes projets » et par le fait que dans une mondialisation de ces équipes, le respect des fuseaux horaires tend à être aboli : les réunions en « visio conférence » en sont une bonne illustration¹⁶. Cette pression du temps est d'autant plus mal vécue qu'existe la peur de mal faire, ou, plus simplement, que le « vite fait bien fait » n'est pas possible. Le temps pressé signifiant alors de l'abaissement dans la qualité du service rendu alors que **la « qualité de service »** est vendue aussi bien aux clients qu'aux collaborateurs, comme la justification de toutes les exigences, y compris de leur attachement et de leur fidélité à l'entreprise : c'est elle qui, en principe, **constitue le sens des efforts demandés et qui doit assurer autant la satisfaction du client que la fierté du salarié.**¹⁷

Intensification du temps, densification de l'espace : Quand les décideurs français auraient intérêt à relire François Mauriac et Jean-Paul Sartre ainsi qu'à revisionner Alain Resnais.

Le passage, à la française, de l'entreprise « taylorienne » à l'entreprise « flexible », puis à l'entreprise « agile » - la « lean entreprise » -, puis, enfin, à l'entreprise « low cost », s'est fait dans le double cadre d'une intensification du temps et d'une densification des espaces.

La première résulte de la conjonction du développement des usages des « technologies de communication » et des modalités dominantes de mise en place de la « RTT », ou « 35h ». La conséquence est une réduction drastique des « temps de respiration » individuels au travail, par des contraintes de « réactivité » - fonctionnement en temps réel – et par la chasse aux poses et « temps morts » divers qui fonctionnaient de façon plus ou moins officielle aux interstices du temps de travail

La seconde résulte de la recherche d'économies systématiques à faire sur les surfaces de mètres carrés de travail dédiées aux personnels, associées à la mise en place « d'espaces ouverts ». Il résulte de la densification des réactions humaines bien mise en évidence par Henry Laborie à partir de ses travaux d'éthologie sur les rats et si bien illustrée par Alain Resnais dans son film « Mon oncle d'Amérique » : un accroissement des densifications conduit à un accroissement des tensions qui débouchent sur des tueries. Par ailleurs, l'ouverture des espaces de bureau fermés qui permettaient une préservation de temps « d'intimité à soi seul » conduit à la création de situations sartriennes de « huis clos », chacun se trouvant enfermé par le regard obligé de « l'autre », suivant la vie éternelle des petits villages ou la vieille logique des familles mauriaciennes : l'enfer, c'est les autres.

¹⁶ On notera cependant que la visio conférence peut avoir à l'inverse des effets bénéfiques pour ceux qui, de part leurs fonctions, sont les adeptes privilégiés du « nomadisme » international ou non. Il s'agit tout particulièrement des cadres dont plus du 1/3 est amené à effectuer des déplacements professionnels d'une durée de deux jours ou plus, au moins une fois par trimestre. Ces cadres déclarent pour la majorité de ceux d'entre eux qui sont mariés que ces déplacements sont des sources de tension au sein de leur couple (72%) (Source : Enquête IFOP pour Citadine 8/10 décembre 2009. Echantillon de 1014 personnes représentatives de la population française de 18 ans et plus)

¹⁷ On trouve à l'intersection de toutes ces dimensions ce qui est vécu et présenté comme l'horreur des horreurs : les « centres d'appels » ou « call center », en particulier ceux qui fonctionnent en « entrée »

Figure en sixième lieu **les incohérences des prescriptions gestionnaires**. Ces incohérences sont en quelque sorte normales dans les périodes de « destructurations/restructurations » rapides ou d'innovations intenses puisque, par définition, elles viennent remettre en cause les repères et routines au travail qui font les bases de son efficacité effective et qui rassurent¹⁸. Mais, pour ce qui nous concerne, il s'agit d'incohérences structurelles liées en particulier au fait que dans la logique de transformation paradigmatique, les composantes de cette transformation sont en partie délibérément voilées par la mise en avant d'autres éléments.

Il en va tout particulièrement ainsi dans le domaine de la GRH où, alors que, comme on l'a vu, ce qui est mis en avant est **le passage d'une gestion des « qualifications » à une gestion des « compétences »** – ou par les compétences –, c'est dans la réalité tout autant une gestion par la concurrence et la compétition qui est mise en place, avec, pour les moins « performants », son lot ressenti de menaces sur les rémunérations et, surtout, sur l'emploi¹⁹. Il en résulte une perte de confiance généralisée, non seulement vis à vis l'encadrement, mais aussi, d'un côté, vis-à-vis de l'entreprise toute entière et, de l'autre, vis-à-vis de soi-même.

Cette dynamique perverse d'ensemble fonctionne d'autant mieux qu'elle est généralement associée à la création d'injonctions paradoxales et qu'elle s'adresse à des personnels qui sont des « bons élèves », car prenant à cœur ce qu'on leur demande de faire²⁰. Elle est d'autant plus pathogène qu'elle touche l'encadrement qui, de par ses propres angoisses, est conduit à avoir des comportements de gestion pathogène²¹.

C'est ainsi que tout à fait logiquement, **la catégorie professionnelle la plus exposée et la plus stratégique en matière de stress et de souffrance au travail est constituée par l'encadrement intermédiaire – la hiérarchie - et, plus précisément, l'encadrement de**

¹⁸ Cette stabilité des repères est tout à fait essentielle pour nombre de personnes pour qui la situation inverse constitue une situation particulièrement anxiogène (de quoi demain sera-t-il fait ?). D'où l'importance de créer le plus possible, dans la gestion du changement, des « relations d'équivalence » entre ce qui constituera les références potentielles des situations à venir et les références passées

¹⁹ On retrouve ici ce que nous avons appelé la logique du « Top 10 » et avec elle, le fait qu'il ne suffit plus d'être bon. Il faut, bien évidemment être le meilleur, pour soi, bien entendu, mais aussi pour les siens : sa femme, ses enfants... On retrouve ainsi la logique médiévale où on devient le « héros » de la « Dame de sa vie » ou de son clan et, où, en cas de risque défaite, il faut savoir mourir noblement.

²⁰ On sait que les injonctions paradoxales ont pour effet de créer des situations d'aporie, c'est-à-dire des situations de « contradictions insolubles dans un raisonnement » (Larousse). Là encore, paradoxalement pour le gestionnaire, ce sont les collaborateurs les plus sérieux (et pas seulement les plus angoissés) qui supportent le moins bien ces situations car, voulant bien faire, ils cherchent à trouver une solution (et en plus bonne), à un problème insoluble. A l'inverse, ce sont les collaborateurs les plus dilettantes, ceux qui savent faire la part des choses (donc les plus intelligents ?) qui en souffrent le moins car ils savent « en prendre et en laisser ».

Par ailleurs, on sait que, d'un point de vue managérial, la gestion de ces situations est facilitée par la mise en œuvre « d'arrangements locaux » chers à Jean Daniel Reynaud.

²¹ Cette crainte est d'autant plus forte chez les jeunes cadres que la course à la réussite professionnelle est aussi, en France, une course à la réussite sociale, de sorte qu'à un arrêt dans l'élan, voir un accident de parcours est associé l'angoisse du risque de « déclassement » pour lui ou pour ses enfants, même si ce risque est limité. Voir Eric Maurin Le risque du déclassement, Seuil, 96 p, 2009

« **premier niveau** » qui correspond à l'ancienne « maîtrise ». C'est en effet à son niveau que se concentrent le plus souvent les contradictions entre d'un côté les exigences de performances diverses venant d'injonctions « descendantes » managériales multiples et souvent peu cohérentes et, de l'autre, les « résistances ascendantes » des salariés qui entendent d'autant plus préserver leurs « routines » de travail que celles-ci ont montré leur efficacité dans le passé et qu'ils ne voient pas les améliorations concrètes qu'apporteraient, à leur niveau, tous les changements demandés²².

Il ne faut cependant sous estimer, la pression qui est exercée par ailleurs sur les niveaux supérieurs de la hiérarchie à qui d'un côté il est demandé de faire feu de tous bois pour fournir des « résultats » et qui, de l'autre, se voient de plus en plus personnellement menacés d'actions judiciaires destinées à l'impliquer personnellement, tant au civil qu'au pénal. Cela était vrai hier pour tout ce qui touche la sécurité et la santé au travail avec, par exemple, l'amiante. Cela est vrai aujourd'hui avec les suicides, dès lors qu'ils sont qualifiés d'accidents du travail²³

Figure en septième lieu, **un renversement des relations de domination entre les clients et les fournisseurs associée à une généralisation du modèle « client-fournisseur »**. Ces renversements ont comme premier effet **d'inverser la « noblesse des métiers », au détriment de ceux de la technique et au profit de ceux du commerce**. Il en résulte une dévalorisation relative des compétences et des métiers de techniciens et d'ingénieurs au profit des compétences commerciales et des « vendeur ». Ce renversement se traduit également par des renversements dans les rapports de pouvoir entre les services commerciaux qui sont en contact avec les clients et les autres fonctions techniques – production, conception -, et cela d'autant plus que les commerciaux se font un malin plaisir de se venger de plus d'un siècle d'humiliations vécues !

Mais, le plus important, en ce qui concerne la souffrance au travail, est probablement la généralisation de **la logique « client fournisseur » au sein des entreprises**, tant pour les services opérationnels par rapport aux services fonctionnels que, au sein des process, entre les intervenants de l'aval par rapport à ceux de l'amont. Cette composante du modèle est une des principales sources de souffrance des cadres plus en position technique « d'expert » que hiérarchique, dans la mesure où leurs « clients » considèrent qu'ils sont « rois » et que, étant leurs fournisseurs, ils sont à leur service : ils sont au service de leurs besoins mais aussi de leurs caprices, devenant taillables et corvéables à merci. Ainsi, la grande pièce « sociétale » traditionnelle française des conflits et de recherche en responsabilité en cas de

²² Un des problèmes majeur de la hiérarchie est qu'on lui demande de faire des évaluations standardisées, de son personnel et d'obtenir des résultats chiffrés, alors que dans le même temps on ne lui donne pas les moyens nécessaires, elle n'a pas la liberté de choisir qui elle veut et on lui demande qu'il n'y ait « pas de vagues »

²³ Dans les deux cas, au delà de l'entreprise, la hiérarchie peut être mise en examen, les risques de condamnation augmentant depuis un arrêt du 10 novembre 2009 de la Cours de cassation déclarant qu'un système de mangement pouvait engendrer du « harcèlement moral » (Source : Les Echos : *Le suicide d'un salarié peut-il être imputer à son employeur ?* » 5 janvier 2010

disfonctionnement aux points de rencontre des services et des personnes au sein des process productifs, loin de s'atténuer et de se restreindre, tend à s'exacerber et à s'étendre.

On mentionnera enfin, en ce qui concerne l'entreprise, **le travail à temps partiel et la précarisation du travail**. Il nous faut revenir sur cette dernière dimension dans la mesure où la pression exercée sur les coûts se traduit par une chasse au salaire et aux salariés constitutifs de coûts fixes. Il s'agit en la matière d'adapter le plus possible le volume du travail à « la charge », c'est-à-dire au niveau d'activité. D'où d'un côté, la négociation de l'ATT en accompagnement de la RTT. D'où également, la multiplication des recours aux salariés à temps partiels plus ou moins long ainsi qu'aux CDD et aux intérimaires que ce soit chez les grands donneurs d'ordre ou chez les fournisseurs, sous traitants ou non²⁴. Cette « flexibilisation » et cette précarisation du travail sont d'autant plus une source d'angoisse que d'une part elles ne sont pas voulues mais subies, que d'autre part les perspectives d'emploi sont mauvaises en raison des taux de chômage élevés associés à une forte sélectivité à l'embauche, et que, enfin, les dépenses incompressibles des ménages, en particulier liées au logement et aux transports - et aux niveaux d'endettement, n'ont cessé d'augmenter au cours des années de sorte que tout accident survenu dans les revenus est susceptible d'avoir des conséquences de plus en plus dramatiques sur la vie²⁵.

Les facteurs liés aux évolutions de la société française

A cette brève revue des dimensions du problème interne aux entreprises, il faut ajouter les évolutions qui leur sont extérieures et qui touchent **les conditions de vie des salariés**. En matière de qualité de vie au travail, la prise en compte de ces évolutions est d'autant plus importante que l'on assiste à une interdépendance fortement accrue entre la vie au travail et la vie hors travail. Cette interdépendance accrue résulte de l'instauration d'une porosité de plus en plus forte entre le temps et lieu de travail, associée aux difficultés accrues que rencontrent les ménages pour articuler les temps sociaux correspondants²⁶.

²⁴ Le pourcentage de salarié sur emplois précaires (CDD et intérimaires) est passé de 10,6% en 1990 à 14,2% en 2008), tandis que dans la même période le pourcentage de salariés à temps partiel est passé de 11,9 à 16,9 (source Eurostat

²⁵ L'Insee utilise la notion de dépenses de consommation « pré-engagées » pour évoquer ce type de dépense. Elles sont constituées par, les logements et les dépenses de fonctionnement qui leurs sont liées, les services de télécommunication, les frais de cantine, les services de télévision, les assurances autres que sur la vie et services financiers. En 2008 l'ensemble de ces dépenses représentait quelque 28,6% du revenu disponible brut des ménages, contre 11% en 1959 (Source : comptes nationaux). L'alourdissement de ces charges qui s'est accéléré à partir de 2003 a donné aux ménages les moins « aisés » un sentiment d'appauvrissement en dépit de l'augmentation des revenus salariaux observés dans la période, leurs revenus « arbitrables » ayant stagné voir régressé.

²⁶ Il en résulte une revendication croissante vis-à-vis des employeurs, 72% des parents salariés considérant « que leur employeur ne fait pas beaucoup de chose pour les aider » selon le baromètre 2009 de l'Observatoire de la parenté en entreprise. A la fin de l'année 2009, seules 153 entreprises représentant 3,5 millions de salariés ont signé la Charte de la parentalité. Ces dernières ont quatre voies possibles pour apporter de l'aide : offrir des services sur le lieu de travail (crèches..), apporter des aides financières (pour des gardes d'enfant, ou en garantissant la rémunération complète des hommes en congé de paternité.), organiser le travail (promotion

Trois éléments importants dans le fonctionnement des ménages interfèrent tout particulièrement avec la vie au travail. En premier lieu, **les jeunes générations ont déplacé leur centre d'intérêt de la vie au travail à la vie familiale**, leur soucis étant de mieux réussir leur vie et, en particulier de mieux vivre leurs enfants et avec leurs enfants²⁷

En deuxième lieu, **les femmes ont aujourd'hui, dans leur majorité, un emploi salarié de sorte qu'avec une « double vie de travail »** viennent s'ajouter aux charges de travail pour leurs employeurs les charges de travail « domestiques traditionnelles »²⁸. En deuxième lieu, on constate un nombre fortement accru de familles monoparentales ou recomposées avec enfants, de sorte que la gestion de la « logistique familiale » se complexifie fortement. De plus, elle a tendance à se dramatiser en raison des nombreuses frictions qui naissent autour de cette gestion et des difficultés accrues de sa régulation. Celle-ci est, en effet, en raison de cette dissociation, plus souvent désarticulée, même si les téléphones portables sont fortement mobilisés à son service²⁹.

En troisième lieu, cette gestion est rendue encore plus difficile par le fait qu'en raison de l'évolution des coûts des logements, **les temps de trajets** - avec les fatigues qui leurs sont associées -, tendent à s'allonger, venant allonger la durée effective journalière du travail temps de trajet inclus³⁰.

Une dernière dimension des évolutions sociales vient perturber les relations interpersonnelles sur les lieux de travail et en particulier sur les lieux de travail « ouverts », et dans les organisations en équipes projets: il s'agit des **rapports entre générations** et, plus particulièrement, des rapports à l'autorité et aux conventions de politesse. Ces rapports sont particulièrement difficiles à raccorder entre les générations : entre d'un côté les « seniors » qui sont entrés au travail dans les entreprises avec une socialisation qui privilégiait le respect de l'autorité et des détenteurs des signes de cette autorité et, de l'autre, les jeunes

du télétravail , mais aussi limitation des réunions le soir...), sensibilisation des managers, et cela d'autant plus qu'en France, il est bon de rester tard au bureau.

²⁷ Cela se comprend d'autant mieux qu'eux même ont connu des mères qui se sont mises au travail salarié et qui se sont investies dans leur travail pour « réussir » leur carrière

²⁸ On sait en effet que, de façon dominante, le partage des tâches domestiques reste fortement déséquilibré au sein des ménages français, même quand la femme travaille.

²⁹ Le téléphone portable est ici à double tranchant puisque d'un côté il facilite la gestion des aléas de la logistique familiale, mais d'un autre, il fait rentrer cette gestion au cœur de la gestion du temps de travail professionnel, avec toutes les angoisses et contrariétés qui lui sont liées.

³⁰ Il faut se méfier de l'erreur qui consiste à confondre la durée hebdomadaire du travail et sa réduction, avec la durée journalière du travail. Il existe en effet en France une distorsion qui a été introduite par le fait que la RTT liée au « 35h » a été beaucoup plus faite sous la forme de jours de congés supplémentaires que sous celle d'une diminution du temps de travail journalier. De même, le travail à temps partiel, quand il n'est pas subit prend la forme de journée – on connaît par exemple l'importance du mercredi pour nombre de mères – et, quand il est subit, s'effectue avec une organisation des horaires de travail qui ne sont pas en faveur des salariés.

Par ailleurs on ne peut pas dire que les conditions de transport soit individuels en voiture, soit collectifs en transport en commun tendent à s'améliorer en particulier en raison de la saturation des infrastructures, sans parler des conflits sociaux. Aussi les salariés arrivent souvent le matin déjà fatigués, voir excédés.

générations qui sont arrivées dans l'entreprise au terme de processus de socialisations qui ont favorisé des absences de soumission aux signes traditionnels de l'autorité.

Il en va de même pour les signes de politesse et de respect auxquels les « anciens » sont encore attachés, comme le simple fait de dire bonjour en arrivant, de se tenir « convenablement » derrière une table ou de s'adresser à quelqu'un³¹. Ces distances dans les comportements sociaux se traduisent par des incompréhensions et, souvent, par des conflits qui conduisent à associer à des attributs sociaux des jugements sur les personnes elles-mêmes. Ainsi, en association à des acceptations plus ou moins fortes et spontanées, de vivre et travailler ensemble, les comportements sociaux de l'autre « différent » deviennent rapidement insupportables³²

Les difficultés supplémentaires liées aux traditions managériales françaises

Les expressions de souffrance sont donc dues, de façon classique, à la rencontre entre des situations objectives et des situations vécues, elles mêmes s'inscrivant dans des trajectoires à la fois individuelles et collectives des personnes et des institutions. Elles peuvent d'autant mieux s'épanouir que la tradition managériale française s'appuie plus, comme on l'a vu, sur une tradition de recherche de solution à des problèmes par des approches « rationnelles d'ingénieurs » inspirées par la technique, que sur une écoute réelle des « collaborateurs » dont les comportements humains tendent à être considérés comme d'autant « irrationnels » qu'ils traduisent des « vécus » en décalage avec des situations « objectives »³³.

Ce décalage dans la compétence professionnelle entre les besoins et les capacités d'écoute résulte du fait que ces dernières sont nécessairement appuyées sur des **connaissances qui relèvent des sciences humaines et sociales - anthropologie, psychologie, sociologie -, qui font généralement défaut à la formation des managers**³⁴. Or, dans le contexte auquel ils sont confrontés, il leur est indispensable pour pouvoir mener convenablement à bien des politiques réussies de « gestion du changement au travail », d'être capable d'écouter et de comprendre ces « irrationalités humaines », aussi subjectives qu'elles soient, et d'en

³¹ Un des éléments de ce conflit est lié à l'usage des « baladeurs » et autres outils techniques de communication : les « jeunes » en effet, casque sur la tête ou écouteurs sur les oreilles, tendent à se couper du monde social extérieur immédiat, simplement pour pouvoir mieux travailler, ou pour communiquer avec le monde social qui est le leur

³² Nous avons retenus ici les rapports d'âge, mais on pourrait tout autant évoquer les rapports de culture liés à un accroissement dans la diversité des actifs au travail. On sait en effet, combien les règles de vie et codes sociaux peuvent varier d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre.

³³ Ainsi, le groupe de travail UMP/Nouveau Centre, partant du constat que le dialogue social est insuffisant en France et que les rapports sociaux se détériorent, fait figurer en bonne place, parmi ses diverses préconisations, que les managers apprennent à gérer les équipes, à écouter et à repérer les troubles psychosociaux lors d'une formation « certifiante ».

³⁴ Il y a là, pour nous, un vrai problème de formation des cadres supérieurs français et cela d'autant plus que, au delà de leur bonne volonté, ils ont souvent du mal à réellement écouter ce qui leur est dit. En effet ayant été formés à « l'excellence », ils savent par essence distinguer ce qui est bien et ce qui n'est pas bien, et n'ont donc pas à s'embarrasser d'objections par définition infondées ou « oiseuses ».

discerner le moins mal possible les bases « objectives » pour pouvoir mettre en place les actions appropriées³⁵.

Une telle posture leur sera cependant d'autant plus difficile à adopter qu'ils seront eux même soumis à des contraintes de résultats difficiles à atteindre, entraînant de leur part des comportements de « leadership pathologique » d'autant plus forts qu'ils ne se sentiront pas eux même à la hauteur. Elle le sera par ailleurs d'autant plus que la tradition managériale française est d'assimiler toute contestation des changements et des pratiques de changement proposées « par le haut » à des « résistances au changement » devant être brisées, cette posture pouvant d'autant plus facilement se défendre que les relations professionnelles françaises restent dominées par une forte conflictualité elle-même marquée par des idéologies³⁶.

Si on ajoute à ce décor une capacité gestionnaire du passage d'un modèle à l'autre particulièrement déficiente en raison des nombreuses « injonctions paradoxales » qu'il génère, la situation est d'autant plus pathogène que ce passage n'est pas socialement accepté.

Le cas emblématique de France Télécom

Avec un passage rapide par rapport aux habitudes françaises, des PTT, aux P&T puis à la DGT, - directions « nobles » de ministère -, France Télécom - d'abord entreprise publique technicienne bureaucratique monopoliste d'Etat de réseau puis, entreprise publique bureaucratique de service téléphonique fixe -, puis à Orange -entreprise présente sur les marchés fortement concurrentiels et extrêmement mouvants des services IP et des téléphones mobiles-, constitue un véritable cas d'école tant il concentre, tous les ingrédients précités. Il correspond également à un cas d'école de gestion de l'émotion et dans l'émotion.

Un exemple emblématique : le cas de France Télécom

Dans le journal Le Monde on trouve un compte rendu d'un ouvrage écrit à partir des dires d'un salarié, technicien de France Telecom qui « le 9 septembre [2009] en pleine réunion de service.se plante un couteau dans l'abdomen ...».

Le Monde du 2 décembre 2009 p. 27, rubrique Le livre du jour intitulée « Aux disparus de France Télécom; compte rendu par Cécile Ducoutieux de « Ils m'ont détruit » par Yonnel Dervin avec Cyrille Louis Ed. Michel-Lafon, 232 p.

Cette histoire, telle qu'elle est présentée, mérite d'être commentée à la lumière de ce qui précède tant elle est emblématique des généralités que nous venons d'exposer.

L'accusé est clairement désigné : «*c'est la boîte, et la boîte seule qui m'a cassé après toutes ces années de dévouement* ».

³⁵ James March, dans ses enseignements à la Business School de Stanford enseignait à ses étudiants que, pour devenir de bons gestionnaires, ils devaient s'approprier aussi bien les grandes tragédies classiques que Cervantès, Shakespeare, Racine ou Dostoïevski, car ils disaient la réalité de « l'âme humaine » et, donc la réalité des problèmes majeurs de gestion (voir : James G. March et Thierry Weil *Le leadership dans les organisations*, Les presses Ecole des mines de Paris, 2003).

³⁶ On connaît en effet la logique des « grèves préventives », ou des « grèves d'avertissement » qui peuvent avoir comme source aussi bien des conflits internes qu'externes à l'entreprise, par exemple au moment du vote à l'Assemblée Nationale de nouvelles lois à résonnances sociales.

Les circonstances sont précisées : La veille, son « manager » avait annoncé à ce spécialiste des installations téléphoniques complexes, sa mutation d'office vers une « voie de garage » : le dépannage des téléphones pour les particuliers. (Indépendamment de la question de la mutation d'office, il est intéressant de constater que le dépannage des particuliers est vécu comme une voie de garage alors que les lignes fixes des particuliers ont de plus en plus des lignes IP supports – PC, téléphones fixes et portables -, et multi-applications - entre autre avec la « live-box »-, servant autant pour des activités professionnelles que personnelles, et qu'on sait, par ailleurs, toute l'insatisfaction des clients vis-à-vis de la « qualité de service » des opérateurs de télécom...)

La décision semble l'aboutissement d'un long processus conflictuel : c'est le coup de grâce après des mois et des mois d' « humiliations et de brimades ». (On ne sait pas, à ce stade, quelle est la nature exacte du conflit, mais on pressent qu'elle est liée à un désaccord sur les orientations prises par l'entreprise, et donc à un refus d'y participer ?)

Ce désaccord est d'abord justifié par une situation présente qui est jugée dégradante par rapport à un passé idyllique vu de l'extérieur à travers la « figure du père » (magnifié, mythifié ?)

-« *jadis* », le métier « *comblait de bonheur* » (la référence à la notion de métier et ce que représente le fait de pouvoir en exercer un, renvoie à une valorisation de cette notion dont le contenu « pré-industriel » renvoie à l'artisanat).

- Il raconte avoir été initié par son père agent de « ligne » des PTT. Pendant les vacances scolaires, dans les années 1970, il l'accompagnait sur les chantiers. (Ceci renvoie au sentiment d'accéder à la possession d'un savoir de haut niveau transmis par une lignée familiale suivant la logique ancienne et noble des compagnons : une élite secrète)

- C'est la glorieuse époque où ils étaient accueillis comme des héros quand la ligne téléphonique arrivait enfin au village. (On le comprend d'autant mieux qu'on a en mémoire le dramatique retard d'équipement téléphonique de la France à l'époque ainsi que les listes d'attente qu'il y avait pour avoir, enfin, le téléphone. Du coup, plus que de l'utilité sociale liée à un service rendu, la vision est celle d'être un personnage hors du commun : celle d'un héros qui est dans la légende)

Puis est évoquée l'expérience propre - le cursus -, en interne à l'entreprise :

En 1981[il] entre au PTT (C'est l'atteinte du Graal : après l'initiation, l'entrée dans la confrérie, « *dignus dignus est intrare in nostro docto corpore* » dirait Molière ; on voit bien toute la référence initiatique du type maçonnique des bâtisseurs de cathédrale... et pourtant les qualifications sont basses..)

Progressivement, il passe les concours internes pour être capable d'intervenir seul dans un central téléphonique. Un métier complexe et respecté (On retrouve là toute la gestion de référence de la fonction publique qui constitue la figure emblématique du pacte social français : une entrée à la base jeune et peu diplômé, une progression professionnelle marquée par des étapes formalisées qui sanctionnent les efforts accomplis sans l'arbitraire d'un chef - le concours- et qui débouche sur la possession d'un véritable métier : il faut dire que ce n'était pas le cas pour un poseur – aujourd'hui tireur – de ligne métier largement sous traité)

Est ensuite évoqué ce qui constitue un changement total du cadre de travail : une nouvelle logique gestionnaire liée à un changement de statut juridique de l'entreprise

Puis vint la cassure, le « *vent mauvais* » de la privatisation de 1997. (On tient le responsable de tous les malheurs. Celui-ci est référé avec les termes des croyances des campagnes, des - superstitions ?-. l'expression des forces du mal correspond à l'arrivé du « Malin »...)³⁷

³⁷ De ce point de vue le sous titre d'un autre ouvrage également consacré à Franc Télécom est on ne peut plus claire puisqu'il précise : « Quand les privatisations tuent » (Dominique DECEZE « *La machine à broyer. De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent* », J-Cl. Gawsewitch Ed. Paris 2008. Or, quand on regarde par exemple la souffrance au travail et les taux de suicide chez les enseignants à l'Education Nationale, on constate que les deux sont élevés alors que le statut est celui de fonctionnaire de l'Etat dans un ministère où le modèle de la concurrence sauvage ne paraît pas être celui de référence.. Alors, il est évident qu'il faut aller chercher ailleurs. De même, les fonctionnaires de police se déclarent soumis à des stress croissants et

- La perte d'autonomie progressive des techniciens, obligés de filer sans discuter à des rendez-vous pris par des commerciaux ignorants des réalités du terrain, poussés pour « *faire du chiffre* » à vendre le matériel le plus cher possible. (Ainsi apparaît la perte de sa dignité – la logique de son honneur - : est bafouée la double noblesse de la technique et du baroudeur – un homme libre -, sommé de se soumettre sans pouvoir discuter - perte de la maîtrise de son temps, donc de sa liberté – ce qui constitue une aliénation. De plus, cette aliénation est de fait qu'un doublement « vil » et donc profondément méprisable: un bureaucrate mercantile.
- Pour [lui] et ses collègues, la désorganisation, le « gâchis » sont difficiles à supporter. (Ce qui laisse supposer que les commerciaux/bureaucrates « prescripteurs » des tableaux d'intervention, sont des nuls, incapables de gérer convenablement les agendas d'intervention) Tout comme la confrontation avec les clients de plus en plus mécontents. Il raconte, par exemple, ce déplacement chez un entrepreneur, à qui France Télécom avait vendu pour 2000 euros de matériel alors qu'il n'avait besoin que d'une ligne téléphonique supplémentaire.... (On voit qu'est associée à la privatisation, un passage de la noblesse désintéressée de la technique et du service public, à la « bassesse » du commercial qui trompe le client – c'est donc un malhonnête - et qui, en retour, fait que le salarié de l'entreprise n'est plus accueilli comme un héros – voir comme un sauveur, pour les dépanneurs -, mais comme quelqu'un en qui le client – dont on glorifie la satisfaction par ailleurs -, n'a plus confiance. Le salarié voit ainsi bafoué, non seulement son honneur, mais aussi celle de son entreprise à laquelle il s'identifie : son entreprise c'est lui. Mais, de plus, ce sacrifice est inutile puisque les mesures organisationnelles prises – et dénoncées -, sont contre-productives, donc idiotes. Ce sont des incapables qui gouvernent, ce qui justifie le refus d'accepter les prescriptions : il y a une dénonciation d'un pouvoir illégitime car néfaste.)
- Et il y a, enfin, le nouveau « manager » qui le flique en permanence lui et ses collègues. (En plus de la perte d'autonomie liée à l'organisation – et à l'usage d'agendas partagés -, il y a la prétention de contrôle hiérarchique – le petit chef – qui peut d'autant plus contrôler les mouvements avec efficacité que l'ensemble de l'activité est rendue « traçable » par la technique)
- Commence une lente guerre des nerfs dont il ne sort pas vainqueur. (Ainsi est brièvement racontée l'histoire d'un refus d'une transformation qui conduit à la résistance – à la dissidence ? -, au conflit, et à une défaite. Elle s'achève par un geste théâtral et tragique : celui du sacrifice)

D'un point de vue managérial et surtout, du point de vue de l'équité vis-à-vis de l'entreprise, une question cependant se pose : **France Télécom est-elle une entreprise particulièrement pathogène, ou le niveau de suicide de ses salariés reflète-t-il plus simplement, la situation de la société française ?** Prétendre répondre à cette question est particulièrement délicat puisque, en toute rigueur, il faudrait pouvoir comparer la morbidité associée au profil psycho-social des quelques 100 000 salariés de France Télécom avec l'équivalent au niveau national, ce qui n'a pas été fait. Seule une tentative d'approche par défaut donne un taux de

plusieurs milliers d'entre eux demandent chaque année à bénéficier d'un soutien psychologique (voir : *La Croix Souffrance au travail, les policiers aussi,* 27 janvier 2010, p 2 et 3)

suicide comparé en 2008 de 11,7 pour 100 000 à FT contre 21,6 pour 100 000, la référence étant la population en âge de travailler en 2006 (les 25-64 ans)³⁸

IV Dépasser le modèle « low cost/low price-valeur pour l'actionnaire» au profit d'un modèle de la « valeur pour tous » basé sur la valorisation des savoirs et savoir faire de tous les salariés

Dans la représentation actuelle, la situation en matière de souffrance au travail résulterait donc de la mise en œuvre généralisée d'un modèle particulier de fonctionnement de « l'entreprise capitaliste », ce modèle étant considéré d'un point de vue « théologique », comme LE modèle de référence pour toute organisation productive qui se veut « efficace », pour toute entreprise qui veut être compétitive dans le cadre du paradigme productif actuellement dominant. Cette souffrance au travail serait généralisée car ne concernant plus les seuls emplois « précaires » d'exécution et de « mauvaise qualité », elle s'étendrait aux emplois les plus stables de la « compétitivité généralisée », allant jusqu'à inclure les activités des secteurs protégés, dites à « statut ».

Mais, si cette explication est nécessaire, on a vu qu'elle n'était pas suffisante. Il faut en effet lui adjoindre le rôle joué par la logique sociétale française telle qu'elle s'est historiquement construite et telle qu'elle évolue à travers le renouvellement des générations. Il n'est pas possible sans cela de comprendre ce qui se passe, tant dans les entreprises privées que dans la fonction publique d'Etat qui est cependant la plus protégée de ce modèle

La sagesse, pour essayer de sortir de la situation actuelle, réside dans une triple action de « desserrement de contraintes » :

1/ Pour les entreprises privées – mais aussi publiques-, se référer à des modèles productifs plus équilibrés entre les acteurs

On a vu que la combinaison d'un modèle productif « low cost » avec un modèle de production de « valeur pour l'actionnaire » avait un effet dévastateur sur le travail, directement chez les grands donneurs d'ordre et indirectement amplifié, chez les PME sous traitantes, en raison des déséquilibres qu'il a instauré entre les parties prenantes à l'entreprise

Les discours actuels sur le **modèle de « l'entreprise solidaire »** dans le cadre plus général d'un paradigme de croissance et de développement « soutenable » peuvent laisser supposer qu'avec l'introduction de la notion de **l'entreprise « socialement responsable »**, il y aurait un changement de paradigme, ayant pour effet de rééquilibrer les arbitrages managériaux entre les acteurs de l'entreprise. Mais encore faudrait-il que la rhétorique se traduise dans les faits ce qui suppose que très probablement des corequis soient réunis.

³⁸ Si on se réfère aux données disponibles on aurait en France chaque année quelque 160 000 tentatives de suicide conduisant à quelque 10 500 suicides recensés. En 2007 ils ont été de 10 42 » soit un taux de suicide de 16,2 pour 100 000. En 2008, le nombre de suicide recensé à FT a été de 12 pour un effectif salarié de 102 254.

Parmi ces corequis figure la gouvernance des entreprises et, plus particulièrement la place des salariés – et probablement des clients-, comme le laisse supposer des comparaisons dans les gestions respectives des entreprises capitalistes ayant adopté le modèle précité et les entreprises du secteur de « l'économie sociale » (Coopératives, Mutuelles, Fondations et Associations selon la loi de 1901), En effet, dans ces entreprises où les statuts obligent à la fois à faire des réserves financières non distribuables et où les salariés et/ou sociétaires participent réellement aux processus de décisions stratégiques, les arbitrages semblent plus prudents et axés sur **des stratégies de plus long terme** en s'appuyant sur des croissances internes

Parmi les éléments importants de rééquilibrage figurent également les rééquilibrages entre les clients et les fournisseurs, avec un plus grand discernement dans l'usage de la logique de l'appel d'offre et de la mise en concurrence systématique au détriment de relations plus partenariales de moyen terme, incluant donc la qualité de la relation dans le logique de marché. Ce retour à moins de « liquidité relationnelle » a entre autre comme mérite de **réduire les « incertitudes de gestion » tout au long de la chaîne productive et donc, de favoriser des investissements de moyen terme tant en équipements qu'en personnel.**

2/ Pour toutes les activités, mieux adapter la mise en œuvre des modèles gestionnaires retenus aux caractéristiques sociétales françaises en s'appuyant sur ses atouts et en réduisant ses effets pervers.

Il s'agit, par exemple, de mettre réellement en œuvre le modèle de la « compétence pour tous », c'est-à-dire celui qui permet de combiner l'autonomie avec de la responsabilisation, car ce modèle est congruent avec celui de la « logique de l'honneur ». Par ailleurs, dans les renversements de noblesse de fonctions, il ne s'agit pas de renverser les rôles de domination, mais de les dépasser sous une forme agrégative par exemple entre la logique technique, gestionnaire et celle commerciale

3/ Dans toutes les activités, former et sélectionner des managers de sorte qu'ils ne soient pas des « leaders pathogènes » et qu'ils aient de réelles compétences en gestion du changement.

La gestion du changement, surtout quand elle se situe dans un contexte d'affaire particulièrement dure en raison des modes de GRH retenus, des ralentissements de croissance et des niveaux particulièrement élevés de concurrence sur les marchés, ainsi que dans un contexte social particulièrement replié en raison des incertitudes de société, demande à la fois beaucoup de technicité, d'écoute, de doigté et de courage pour tenir le cap dans la tourmente.

Il s'agit là de compétences d'autant plus rares en France qu'elles ne font pas partie de la tradition française, la gestion du changement se faisant de façon dominante suivant une logique techniciste s'appuyant sur une double logique de rupture et d'affrontement plus ou moins violent. En effet, la tradition française – aussi bien au niveau de l'entreprise que de

l'Etat -, consiste à retarder le plus possible le moment de la mise en œuvre des réformes et d'attendre que la situation devienne intenable. La superposition et la compression temporelle des problèmes à résoudre, ont comme conséquence que ces derniers ne peuvent plus se gérer dans la sérénité et ne peut plus l'être que dans la violence des affrontements, Cela est d'autant plus vraie qu'il s'agit de situations « épiques » de combat dans lesquelles se mélangent les vertiges de l'engagement à la souffrance des coups reçus.

Face à ces exigences élevées en compétences rares, les lignes hiérarchiques se sentent d'autant plus menacées dans leurs carrières, voire dans leurs perspectives d'emplois, qu'il est attendu d'elles des « résultats » et que ces résultats doivent être de court terme, en fonction de la sacro sainte règle du taux de retour sur investissement. Dès lors, une composante importante de leur pratique de gestion consiste moins à répercuter le plus directement possible les injonctions managériales que de les amplifier de façon à essayer de tirer leur épingle du jeu. Sous la pression et dans le désordre, elles s'engagent ainsi dans un leadership qui a pu être qualifié de « pathogène » en ce sens que leurs propre posture d'anxiété doublée de leurs modes d'actions, non seulement ne viennent pas soutenir les efforts de leurs collaborateurs en les appuyant et les sécurisant, même viennent accroître leurs troubles et leurs difficultés de travail.

Des modifications dans les conditions de formation, de sélection et de gestion des responsables dans les lignes hiérarchiques sont donc tout autant essentielles que les destructions d'efficacité se font bien plus en descendant tout au long de la ligne hiérarchique, qu'en la montant à partir de la « base »³⁹.

³⁹ Encore que dans notre société de plus en plus médiatique et « juridicisée », une telle vision est entrain d'être fortement remise en cause par les niveaux de catastrophe que peuvent déclencher des incidents techniques et les niveaux de pertes qui peut résulter de l'action de collaborateur comme le montre l'action de certains « traders », avec les situations de « crise » qui en résulte

