

SOMMAIRE

RÉSUMÉ INTERVENTION CHARLOTTE BOUSSEAU.....	1
RÉSUMÉ INTERVENTION DE MARION BRUNET.....	2
RÉSUMÉ INTERVENTION DE FLORENCE LEFRANÇOIS.....	4

RAPPEL DU THÈME DE LA CONFÉRENCE :

EFFICACITÉ – SOUFFRANCE – PLAISIR DU TRAVAIL

COMMENT OSER UN NOUVEAU PARADIGME ?

Regards singuliers et croisés d'un consultant, d'un chercheur et d'un juriste

Entre perception et objectivation de la souffrance
Entre contraintes et marges de manœuvre
Prévention des risques et responsabilité employeur

Pendant une heure, trois conférencières introduisent le débat :

Marion BRUNET, Docteure en Ergonomie et Analyse des situations de travail, ATER à l'Université d'Orléans

Florence LEFRANÇOIS, Avocate en Droit du travail et de la Sécurité Sociale au Barreau de Tours

Charlotte BOUSSEAU, Consultante en diagnostic des organisations, Sociologue de formation, à Accessio

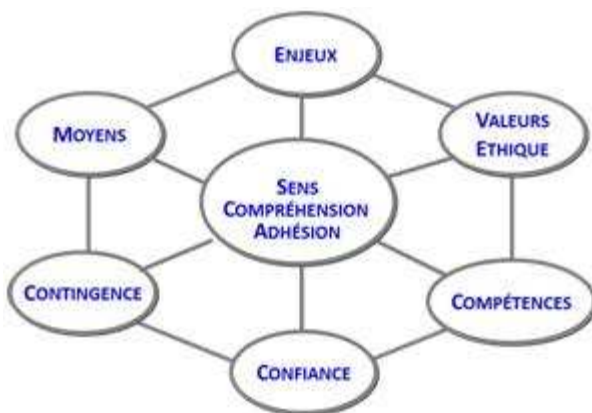
PARTICIPANTS À LA CONFÉRENCE :

Une vingtaine de DRH, de responsables formation et quelques responsables de site locaux ont constitué le noyau dur des participants. Quelques personnes du monde universitaire, civil et deux journalistes se sont joints à cette conférence-débat. Le public a apprécié de « se poser » pour réfléchir ensemble, managers du monde de l'entreprise et managers de la Fonction publique d'État et territoriale.

Les débats se sont continués un temps important après la fin des exposés.

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS :

Trois conférencières apportent leur contribution au débat. Sortant des convictions communes sur le thème du rapport au travail, elles proposent les analyses singulières de leurs regards croisés : consultant, scientifique et juriste.



L'approche des conférencières est basée sur leurs pratiques, elle est didactique, elle fait référence aux courants de pensée de la recherche actuelle. Pendant vingt minutes, chaque intervenante argumente autour de la pertinence à objectiver la souffrance au travail, à entendre les ressentis des acteurs, à ouvrir des marges de manœuvre nécessaires, à ne pas confondre contraintes inévitables et stress au travail, enfin, à protéger et à défendre les conditions de travail.

RÉSUMÉ INTERVENTION CHARLOTTE BOUSSEAU

Charlotte Bousseau, sociologue, ingénieur RH et consultante-intervenante du cabinet Accessio, explique l'omniprésence du thème de la souffrance dans ses interventions de conduite de changement, de management, de formation et de bilan de compétences. Elle montre les **voies de progrès qu'elle préconise** lors de ses interventions.

Intervenant souvent lorsque les individus et les organisations s'interrogent sur leurs pratiques et sur leurs

dysfonctionnements, Charlotte Bousseau évoque les facteurs favorables à l'épanouissement et au plaisir au travail.



Au cours de son exposé, Charlotte Bousseau utilise une grille d'analyse du fonctionnement des équipes pour évaluer le plaisir collectif au travail. Cette grille a été construite en référence aux courants de pensée de la sociologie des organisations (Crozier, Sainsaulieu...). En faisant « tourner » cette grille, elle montre comment « efficacité » et « plaisir au travail » sont corrélés, ceci, aussi bien pour les managers que pour les managés.

L'indicateur central est le **sens donné au travail**. Par sens, on entend la vision partagée qui permet à chacun de se projeter, tout en assurant

l'harmonie et, donc, l'efficacité collective. En effet, **l'homme a un besoin fondamental de trouver une rationalité à son travail** : celle-ci doit être visible et compatible avec ses orientations de vie profondes.

Les six autres indicateurs disent aussi sur le plaisir perçu par les salariés. Comme le montre la figure ci-contre, Charlotte Bousseau les nomme : valeurs, compétences, confiance, contingence, moyens et enjeux. La cohérence des **valeurs** des salariés avec celles défendues par l'entreprise apporte à chacun le respect de son éthique intrinsèque et par là même, son confort psychologique. A l'inverse, la divergence de valeurs lui engendre un sentiment de malaise, voire de honte, de culpabilité et de souffrance. Des **compétences** professionnelles développées, accompagnées et reconnues par la hiérarchie développent aussi l'estime de soi. Toutefois, ce process est encore trop souvent limité par des pratiques d'évaluation trop impersonnelles, trop standardisées, déniaient les difficultés du travail. La **confiance** tant donnée que ressentie, y compris en soi, ouvre aux salariés les marges de manœuvre et les possibilités d'évolution favorables au plaisir au travail. La **contingence** tant externe qu'exercée par les managers doit être maîtrisée pour laisser aux salariés la capacité de s'adapter au fur et à mesure. Alors, la réponse à la contingence est vécue comme une victoire par les salariés et elle peut même devenir source de motivation. Les **moyens** insuffisants reliés à une trop grande exigence de la contingence mettent les salariés en souffrance. Enfin, l'**intérêt** du travail est générateur de plaisir lorsque l'intérêt perçu (bénéfices pour le salarié) est supérieur aux contraintes liées au travail. Si ce rapport est inversé, le salarié se sent bafoué, exploité, non respecté. Il met alors en place des stratégies défensives comme la négociation, l'absentéisme, la démission.

L'efficacité et le plaisir au travail se renforcent mutuellement. Aussi, les organisations et leurs salariés recherchent, développent, les conditions d'épanouissement au travail. Charlotte Bousseau préconise quatre axes de développement : **valoriser et encourager l'expression du collectif** (*sens, valeurs*), **accompagner le changement** (*contingence, sens, valeurs*), **laisser des marges de manœuvre** (*confiance, intérêt*), prendre en compte les individualités (*valeurs, confiance, intérêt*) et écouter, communiquer.

RÉSUMÉ INTERVENTION DE MARION BRUNET

Marion Brunet, docteur en Ergonomie et Analyse des situations de travail et ATER à l'Université d'Orléans alimente le débat en apportant des éclairages sur les approches psycho-ergonomiques s'intéressant aux questions de santé au travail. Elle décrit comment ces approches considèrent **les rapports entre souffrance, plaisir, reconnaissance et qualité du travail**. Elle développe ainsi le **rôle du collectif**, des marges de manœuvre et des contraintes au regard du **maintien de la santé**.

Comment évaluer le risque psychosocial ?

A partir d'études épidémiologiques, des corrélations statistiques sont établies entre certaines caractéristiques de

l'environnement, des tâches ou des personnes et, la survenue des risques (stress chronique, violence, discrimination, harcèlement, burn-out, conflits...). Ces caractéristiques, « facteurs de risque », tendent à rendre la situation imprévisible, incontrôlable et ambiguë.

Des outils sont proposés pour repérer ces facteurs dans les situations de travail. Des questionnaires s'appuient par exemple sur le modèle de Karaseck en questionnant les responsabilités (« demande psychologique »), l'autonomie, les moyens, les compétences (« latitude décisionnelle ») et le « soutien social » des professionnels.

Cependant, certaines limites sont soulevées de l'utilisation de ces outils. Les facteurs de risque n'ont en effet pas le même poids en fonction du métier exercé. Une émotion ressentie, même si elle est négative, peut être tolérée si elle s'intègre à la représentation idéalisée du travail (Robert, 2007). Par exemple, la confrontation à l'agressivité s'inscrit dans l'essence même du métier de policier alors que l'agressivité de patients peut dérouter une infirmière, celle-ci ressentant une incohérence avec ce qu'elle conçoit de sa profession (Loriol, 2000 ; 2003).

Comment comprendre la survenue et l'installation d'une souffrance au travail ?

L'approche Psychodynamique du travail apporte un éclairage intéressant... La souffrance aurait un double destin : soit elle est soulagée et elle se transforme en plaisir, soit elle subsiste et elle provoque insatisfaction, fatigue, perte



d'estime de soi. Elle est alors nocive pour la santé et pour la construction identitaire des salariés qui se retrouvent alors impuissants (Dejours, 1998 ; Molinier, 2006). L'enjeu n'est donc pas de supprimer toutes les contraintes mais de transformer la souffrance en plaisir en permettant aux salariés d'user d'ingéniosité, de s'appropriier le travail et de bénéficier d'une reconnaissance au travail. Le plaisir est alors à la hauteur de la réussite, de la fierté de ce qu'on accomplit.

L'approche Clinique de l'activité souligne, elle, le rôle des échanges, des « disputes professionnelles » dans le maintien de la santé (Clot, 2008). Les arbitrages professionnels

permettent aux personnes de discuter des critères du travail bien fait et des manières d'obtenir cette qualité. Lorsqu'on les étouffe, il n'y a plus de compréhension de l'activité des autres, il n'y a plus de perspective de développement. L'apparition de conflits interpersonnels et la réduction du pouvoir d'agir des acteurs en sont les conséquences directes.

Ainsi, plus difficiles à percevoir sont les souffrances invisibles, c'est-à-dire non exprimées, voire niées ou refoulées. Elles peuvent conduire au désintérêt et au sentiment d'impuissance, qui rompent la possibilité même de transformer la souffrance en plaisir, de chercher des alternatives, d'améliorer la qualité ou les conditions de travail.

Une réponse courante consiste à psychologiser la souffrance (Gollac & coll, 2006)... On évoque les fragilités d'un salarié, la particularité de sa situation. On lui propose un accompagnement individuel, voire un numéro vert... Ce traitement singularisé participe au déni des causes de souffrance (Askenasy, 2004). Le salarié est amené encore plus à se recentrer sur lui-même, à vivre sa souffrance comme un destin individuel.

Le travail a une fonction psychologique (Clot, 1995) : il est un lieu privilégié où l'homme est amené à collaborer avec d'autres, pour produire pour d'autres. Lorsque la souffrance d'un collectif devient chronique, c'est l'organisation qui est considérée comme malade (Coutarel, 2004) car elle entrave les mécanismes de reconnaissance et de mobilisation de l'ingéniosité, elle dissout les solidarités ou alors, elle noie les professionnels dans la quotidienneté.

Quelles perspectives de prévention ?

Au regard de la complexité du sujet, il n'y a pas de solutions miracles. Cependant, la prévention ne peut se limiter à des traitements singularisés, individualisés. Une démarche globale, mobilisant les différents acteurs, est préconisée

pour éviter *l'effacement des rapports collectifs au travail*. Dans la phase de diagnostic, le recueil de l'expression individuelle et collective des opérateurs apparaît tout autant importante que les indicateurs de l'entreprise.

RÉSUMÉ INTERVENTION DE FLORENCE LEFRANÇOIS



Florence Lefrançois, avocate en Droit du travail et de la Sécurité Sociale au Barreau de Tours, complète les regards sur la souffrance au travail.

Elle montre comment **l'avocat intervient le plus souvent *a posteriori*, à un stade où il est désormais trop tard pour résorber la situation de souffrance**. Son rôle ne peut alors que se cantonner à tenter de **limiter les conséquences financières** d'une situation qui n'a pu être prévenue ou anticipée.

Dans le développement de sa stratégie de défense, l'avocat est pourtant amené à

identifier l'ensemble des outils que devrait développer l'entreprise, à tout le moins pour se protéger en cas de contentieux, et idéalement pour espérer prévenir les schémas de souffrance.

La souffrance est souvent considérée comme un élément explicatif d'une situation ayant conduit à la rupture du contrat ou un élément déclencheur de l'arrêt de travail qui à son tour conduit à la rupture du contrat de travail.

Il faut pourtant garder à l'esprit que la loi fixe, à **l'employeur, une obligation de résultat en matière de sécurité du travail**. Celle-ci génère **une évolution jurisprudentielle de plus en plus sévère et protectrice des intérêts des salariés**. Les risques peuvent donc être très lourds pour l'employeur, d'où l'intérêt de chercher à prévenir les situations de souffrance.

Florence Lefrançois évoque trois types de situation à risques.

Tout d'abord, celle de **souffrance à l'origine d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle**. Celle-ci provoque un **surcoût en termes de cotisations AT/MP, des indemnités diverses** en cas de reconnaissance d'une faute inexcusable et un surcoût du licenciement si la pathologie conduit à la reconnaissance d'une inaptitude physique du salarié (indemnité spéciale de licenciement, indemnité de préavis).

Une situation de **souffrance peut aussi être à l'origine d'une inaptitude physique à l'emploi**. Dans ce cas, il y a mise en œuvre de la procédure délicate de licenciement pour inaptitude. Si l'inaptitude a pour origine une attitude de harcèlement moral de la part de l'employeur, il y a alors **risque d'annulation du licenciement** (coût : indemnité de préavis, dommages et intérêts pour nullité du licenciement, indemnisation spécifique du préjudice moral).

Enfin, **une situation de souffrance peut pousser le salarié à provoquer la rupture du contrat (démission)**, puis saisir le **Conseil de Prud'hommes** pour obtenir la **requalification de la rupture en licenciement sans cause réelle et sérieuse**, ou à **démander la résiliation judiciaire de son contrat (coût : indemnité de licenciement, indemnité de préavis, dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse)**.

Les stratégies de défense, de l'une ou l'autre des parties, sont complexes et peuvent aboutir à des contentieux très lourds. Ceci est dû au fait que les dossiers doivent être extrêmement factuels. Toute la difficulté est de convaincre un Conseil de prud'hommes, alors que **la plaidoirie se fait dans un temps souvent très contraint et sur la base d'une argumentation qui doit pourtant être très détaillée**.

Par ailleurs, au-delà de l'aspect factuel de la situation, un travail de recherche de l'ensemble des éléments préventifs est effectué dans l'entreprise (document unique, registre des accidents du travail, signalements des représentants du personnel, interventions du médecin du travail, plan de prévention...).