

Il faut rappeler que
travailler, c'est se
confronter, au réel,
qui résiste. «C'est
dire ce que cela de-
mande, au-delà de
ce qui est deman-
dé» selon la belle
formule de M.-A.
Dujarier. Travailler
c'est souvent aller
au-delà du prescrit
est combler l'écart
entre le prescrit
l'effectif, pour que
les objectifs soient
atteints. Travailler
c'est tendre vers
un travail vivant, de
orte à «permettre

Souffrance éthique et travail social

Stefano Guida

Depuis plusieurs années, Stefano Guida enseigne à l'Institut d'enseignement supérieur social de l'information et de la documentation de la Haute École Bruxelles-Brabant au sein d'un Master en Ingénierie et Actions Sociales (IESSID). Il est titulaire du cours de Sociologie des Organisations, destiné à des professionnels du secteur psycho-médicosocial. Dans le cadre de son activité professionnelle, un constat est apparu, se précisant au fil du temps: l'éclosion à bas bruit d'une forme particulière de souffrance au travail à laquelle sont confrontés les étudiants travailleurs. C'est une souffrance qui est souvent difficile à identifier, n'étant pas réductible aux formes d'épuisement bien connues par la médecine du travail, telles que les burn out et les dépressions. C'est une souffrance en résonance avec le sens du travail réalisé. Il s'agit de la souffrance éthique.

La souffrance éthique. Nous devons cette appellation à la psychodynamique du travail, sous-discipline de la psychologie, dont l'objet d'étude est le vécu psychique du travailleur, particulièrement le lien entre travail et santé mentale⁽¹⁾. Une des particularités de cette souffrance psychique, mais nous verrons qu'elle est aussi identitaire, réside dans son invisibilité, sauf quand elle acquiert une dimension symptomatologique (certaines formes de décompensation, de dépressions...). En effet, la plupart du temps, elle n'occasionne ni un arrêt de travail, ni de la mobilité professionnelle (turn over). Nombreux sont les travailleurs (mais combien sont-ils?), qui arrivent à rester en place en passant entre les mailles d'un quotidien professionnel pathogène, coincés dans une *normalité souffrante*⁽²⁾.

C'est le constat que je fais au quotidien auprès des étudiants/travailleurs que je côtoie: nombreux sont ceux qui restent professionnellement actifs, dans une apparente normalité.

Il me semble donc important d'initier une réflexion autour de cette problématique, en élargissant, dans un premier temps, la focale.

Les chiffres de l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité

En Belgique on comptabilise 500000 personnes en incapacité de travail de longue durée, (depuis plus d'un an), hors fonctionnaires statutaires, qui ne sont pas couverts par les indemnités de l'assurance soins de santé et indemnités (SSI). Parmi ces personnes, 36,44% le sont en raison d'un trouble mental et parmi ces personnes, 67% le sont pour dépression et *burn out*: entre 2016 et 2021, le nombre de personnes souffrant d'une de ces deux maladies a augmenté de 46%. Le *burn out* et la dépression sont désormais les causes de 25% des incapacités de travail de longue durée.

Ces chiffres sont bien entendu sous-estimés dans la mesure où ils ne prennent pas en considération les arrêts de travail de moins d'un an ainsi que ceux des fonctionnaires.

Le monde professionnel va mal, et il n'est plus possible de le passer sous silence.

Les années 2000 nous avaient déjà alertés de manière dramatique à propos de passages à l'acte sur le lieu de travail, suicides, tentatives de suicide, (Peugeot, France Télécom, etc.) qui apparaissaient comme une nouveauté historique⁽³⁾. Précédemment, les seuls suicides professionnels recensés concernaient les agriculteurs.

Nous sommes confrontés depuis plus de vingt ans à ce que la psychodynamique du travail qualifie de *pathologies de surcharge*: *burn out*, dépression, troubles musculosquelettiques...

Dans ce panorama pour le moins interpellant, il faut rajouter la souffrance éthique, qui, par sa nature, échappe à tout principe de comptabilisation (c'est l'objet de cet article).

En reprenant les travaux de la psychodynamique du travail, ainsi que de la sociologie clinique⁽⁴⁾, l'origine résiderait dans la mise en place de nouvelles formes de management à partir de la fin des années 90, qui se sont traduites par une intensification du travail. Précisément il s'agit du management par les chiffres, appelé couramment néo-management.

Ce nouveau paradigme est l'héritier, sous une forme augmentée, du lean production et du lean management.

Le lean production

Le *lean production* (en français, production maigre), nous vient du Japon. Ce modèle a été importé en Occident à la suite d'un ouvrage publié en 1990 par deux chercheurs du MIT de Boston⁽⁵⁾. Ouvrage séminal, qui en revisitant le Toyotisme, ouvrait la voie à un nouveau modèle productif post-fordiste, (re) baptisé *lean production*.

L'idée, dans la continuité du modèle japonais, était de promouvoir une production plus agile et surtout moins coûteuse (production à flux tendu, pas de stock, externalisations, sous-traitance, polyvalence des travailleurs...) comme réponse à l'avènement d'un marché globalisé, hyperconcurrentiel, instable, et aussi saturé au niveau des biens de consommation, l'idée étant que pour garantir les ventes des biens de consommation dans un marché saturé il faille proposer des produits adaptés plus finement aux besoins des consommateurs.

Cette révolution industrielle va investir progressivement le secteur tertiaire, c'est-à-dire les services, sous le nom de *lean management*, mais aussi le secteur non marchand notamment le secteur public et parapublic, sous le nom du *New Public Management*. Ce dernier, théorisé en Grande Bretagne sous le gouvernement de M. Thatcher et repris en 2001 par L'Union Européenne, via le traité de Lisbonne, vise, selon ses concepteurs, à la modernisation des services publics. En Belgique, le gouvernement Verhofstadt le mettra en place en 2004 à partir du plan Copernic.

Le *new public management* représente donc la version non marchande du *lean management*, et par la force des choses s'inscrit de plain-pied dans l'imaginaire et la rhétorique des entreprises privées. Les activités administratives doivent répondre aux trois E: économie, efficacité, effectivité (economy, efficiency, effectiveness), mais nous pourrions aussi y ajouter l'excellence, l'autonomie, la performance, la transparence et la responsabilité.

Les objectifs chiffrés deviennent la nouvelle mystique de ce début de millénaire, avec son corollaire de réduction des coûts (cost killers) via la sous-traitance, les externalisations d'unités ou de tâches, les fusions...

Tout peut et doit se chiffrer⁽⁶⁾, notamment la productivité des travailleurs que l'on va mettre sous pression via des dispositifs à caractère quantitatif.

benchmarking (indicateur chiffré- étalon de mesure), *ranking* (classement des performances), *reporting* (rendre compte périodiquement de ses performances), qui donneront lieu à des évaluations individualisées, vecteur de valorisation salariale, notamment dans le privé (une partie du salaire sera indexée aux performances, et l'augmentation pourra aller jusqu'à l'équivalent de 4 salaires mensuels) et à des promotions, des formations, ainsi qu'à des sanctions.

Il faut désormais atteindre les objectifs quantifiés par le management, objectifs qui très souvent sont déconnectés du travail réel, ou plutôt du réel du travail, et qui sont donc porteurs des germes de la souffrance au travail.

Mais qu'est-ce que travailler?

Il faut rappeler que travailler c'est se confronter "au réel qui résiste", «c'est faire ce que cela demande, au-delà de ce qui est demandé»⁽⁷⁾ selon la belle formule de M-A. Dujarier: Travailler c'est souvent aller au-delà du prescrit, c'est combler l'écart entre le prescriptif et l'effectif, pour que les objectifs soient atteints. Travailler c'est tendre vers un travail vivant, de sorte à «permettre le déploiement de l'intelligence individuelle et collective, de la sensibilité et de l'attention humaine»⁽⁸⁾, en ajoutant une dimension personnelle, afin de plier le réel qui résiste. Travailler c'est donc poser des actes invisibles par l'organisation, parce que non prescrits, à plus forte raison dans le secteur tertiaire qui caractérise nos économies post-industrielles, de plus en plus articulées autour du relationnel.

Dans le secteur médico-social, c'est le psychiatre qui dans un hôpital reste en silence 45 minutes face à un patient pour créer les conditions d'une prise de parole, c'est l'assistant social qui au travers d'une communication paralinguistique (une communication naturelle qui complète le langage) rassure l'usager, en faisant naître un safe space où venir déposer ses blessures et fragilités...

Le travail vivant est porteur d'une intelligence personnelle. Dans certains cas, il peut s'agir d'une intelligence corporelle, d'un *travail par corps*⁽⁹⁾: postures, regards, silences, «pour faire ce que cela demande, au-delà de ce qui est demandé»⁽¹⁰⁾. Soulignons que ces *postures corporelles* et de manière générale tout ce qui relève du travail vivant, sont la plupart du temps non sémiotisées (s'intéresser à la signification des signes), non verbalisées, échappant ainsi

à toute réflexion. «Cette intelligence (du corps) est méconnue par ceux-là même qui pourtant la mettent en œuvre»⁽¹¹⁾, parce que mise en place automatiquement. Ce qui pousse C. Dejours à dire que «la plupart des travailleurs sont donc beaucoup plus intelligents qu'ils ne le savent eux-mêmes»⁽¹²⁾.

A partir de ces considérations on doit se poser la question de ce que l'on évalue, étant donné qu'une grande partie du travail échappe aux prescriptions en devenant invisible: «du fait de cette difficulté à sémiotiser une partie importante des savoir-faire, l'évaluation du travail a toutes les chances d'être lacunaire»⁽¹³⁾.

Ces considérations montrent à quel point la nature même du travail est complexe, et ne peut qu'être mise-à-mal par les logiques chiffrées, ossature du néo-management, qui méconnaissent le réel du travail, notamment dans le secteur psycho-médicosocial. Nous pourrions parler d'une déprofessionnalisation des travailleurs, à chaque fois que le travail imposé obère toutes ces connaissances, formelles et informelles.

Une mise sous pression des travailleurs

Pour revenir au paradigme gestionnaire actuel, il est évident que ces logiques quantitatives, voire *quantophréniques* (pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique), en visant l'augmentation de la productivité, mettent sous pression le monde du travail inoculant les germes des pathologies de surcharge, communément nommés risques psychosociaux.

Selon l'enquête de Eurofound (2021), 47,7% des travailleurs européens déclarent devoir travailler (toujours et souvent) dans des délais très stricts et courts. Ils sont 18,5% à déclarer vivre des situations perturbantes sur le plan émotionnel, 34,2% à déclarer que à cause du travail leur santé et sécurité sont menacées, 30% à avoir souffert dans les 12 mois précédents d'anxiété, et 56,8% à souffrir de douleurs musculaires dans les épaules, le cou, et/ou les membres supérieurs.

Derniers chiffres: ils sont 16,4% à déclarer devoir travailler sur leur temps libre pour répondre aux exigences professionnelles (tous les jours et plusieurs fois par semaine), et ils sont 28,2% à déclarer avoir travaillé au cours des 12 derniers mois en étant malade. A cela s'ajoute le manque de participation des travailleurs aux décisions organisationnelles, le sentiment d'évoluer dans un

univers de travail vécu comme étant imposé, avec son corollaire de perte de sens: ils sont 44% à déclarer ne pas être consultés par rapport aux objectifs de travail. La question de la démocratie au travail et du pouvoir d'agir est bel et bien posée⁽¹⁴⁾.

La souffrance éthique

Dans une approche nosographique (classification analytique des maladies), la souffrance éthique se distingue des pathologies précitées, dans la mesure où elle répond plus à une problématique qualitative que quantitative, même si les deux sont souvent entremêlées. La question du sens de ce que l'on fait devient centrale.

Précisément, elle prend corps quand le travail prescrit rentre en contradiction avec l'ethos professionnel, c'est-à-dire avec le répertoire des règles collectives et les accords normatifs relatifs au métier, qui sont toujours le fruit d'une activité délibérative, dite déontique⁽¹⁵⁾, réalisée au fil du temps. Cet ethos est fondamental pour donner un sens à notre activité professionnelle: ce n'est pas simplement un système de règles techniques, sociales, et éthiques qui nous accompagne dans notre pratique quotidienne (dimension instrumentale), mais c'est avant tout une matrice de sens, en résonance avec notre propre capital éthique (dimension expressive).

Quand les actes posés par le travailleur le mettent en porte-à-faux relativement à ses propres valeurs et à celles de l'ethos professionnel, notamment dans le cadre d'un travail aux prises avec l'humain et ses fragilités, voilà réunies les conditions pour que se manifeste la souffrance éthique.

En restant sur le terrain du travail à caractère relationnel, cette souffrance possède une double dynamique, qui la rend apparemment paradoxale. D'un côté elle relève d'un travail empêché⁽¹⁶⁾, dans la mesure où la logique gestionnaire rend difficile, voire empêche de poser des actes professionnels capables de répondre aux besoins et aux fragilités des usagers, mais en même temps elle pousse à l'acte le travailleur: il finit par faire ce qu'il réprouve moralement, en «devenant la victime de sa propre conduite, de ce qu'il accepte de faire»⁽¹⁷⁾. C'est donc une double souffrance, «celle de ne pas pouvoir faire, mais aussi celle de l'avoir fait»⁽¹⁸⁾.

Voici quelques exemples:

«J'ai parfois le sentiment de travailler dans une usine. C'est du travail à la chaîne. Bilans sociaux, évaluations, nouvelles demandes, procédures, encodages. Les

bénéficiaires défilent et je n'ai pas le temps de vraiment m'occuper d'eux. Il m'arrive même d'essayer de me débarrasser d'eux (AS, CPAS de Bruxelles Ville)»⁽¹⁹⁾.

«On ne connaît plus vraiment les gens. On n'a plus le temps de créer une relation de confiance avec les bénéficiaires. Désormais on fait de la gestion administrative de dossiers. Et même dans la gestion administrative de mes dossiers, je m'en sors plus. (AS, CPAS d'Anderlecht)»⁽²⁰⁾.

«On n'a plus le temps de discuter avec les gens, de les accompagner, de trouver des solutions avec eux. On est plus des agents administratifs que des assistants sociaux. (AS, CPAS de St Gilles)»⁽²¹⁾.

Il est donc question d'un sentiment de désajustement non seulement subi, mais aussi agi.

C'est le sentiment de réaliser un travail infidèle qui engendre des blessures narcissiques. Être confronté à l'image de soi que ce travail infidèle renvoie, va porter atteinte à l'estime personnelle. C'est la raison qui a poussé la psychodynamique du travail à élargir le spectre d'une simple souffrance psychique, en y intégrant aussi une dimension identitaire:

«Je suis amené à faire la toilette aux personnes âgées en suivant une cadence infernale: 4 par heure. Afin de respecter les attentes de l'institution gériatrique dans laquelle je travaille, il m'arrive souvent de maltraiter, voire violenter les résidents qui refusent de s'y soumettre. Le soir, à la maison, je me rends compte que je ne suis plus l'homme qui avait choisi cette orientation formative et puis professionnelle pour être au plus près de la vulnérabilité, je me suis toujours considéré comme un humaniste, mais là, je ne sais plus...»⁽²²⁾.

Psychologisation du monde du travail

Souvent, le sentiment que l'on peut avoir en abordant ces questions, c'est d'être face à un impensé organisationnel, à une naturalisation de ces pratiques managériales, qui se présentent comme anhistoriques, ce qui explique que les réponses mises en place dans le monde du travail vont constamment dans le sens d'une émotionnalisation, voire d'une psychologisation du vécu du travailleur, prenant appui sur la rhétorique de la résilience. Ce prisme psychologisant n'est autre qu'une réminiscence de l'école des *Relations*

humaines des années 1930.

Précisément, le psychosociologue E. Mayo fut le premier à proposer un management émotionnel, qui devait prendre en compte le bien-être psychique des travailleurs, en apportant une attention aux conditions micro-environnementales du travail: en façonnant l'environnement professionnel, il visait à créer les conditions idéales pour l'augmentation de la motivation et donc de la productivité. L'idée était de repenser les pratiques de gestion tayloriennes à partir de cette nouvelle donne, celle de la *logique des sentiments*. Experts et consultants en relations humaines firent leur apparition⁽²³⁾.

De plus, Mayo alla encore plus loin, en intégrant l'imaginaire psychanalytique au cœur des relations de travail et des problèmes de production. Les travailleurs furent invités à participer à des entretiens à caractère thérapeutique organisés par des *personal counselors*. «Les difficultés du monde du travail seront réduites à des émotions complexes, des facteurs individuels et des conflits psychologiques non résolus»⁽²⁴⁾.

La brutalité du taylorisme de l'époque ne fut donc absolument pas remise en question dans ses fondements, il fut question de l'édulcorer à partir des affects des travailleurs.

Le paradigme du bien-être au travail vit ainsi le jour, s'imposant tout au long du XXème siècle, jusqu'à aujourd'hui, au point que cette psychologisation des rapports professionnels est en grande résonance avec la réalité actuelle.

En effet, nombreux sont, de nos jours, les travaux qui mettent en évidence la responsabilité de l'individu dans le dépassement de ses propres difficultés. On est «dans le registre privatif et personnel du savoir-bien-être»⁽²⁵⁾. Les dispositifs sont là: coaching, gestion des émotions, méditation... et c'est l'institution qui nous les propose gracieusement. «Ce type de discours illustre la centration sur l'individu, sans se soucier des contextes professionnels, il relève d'une logique de résistance adaptative; on dote ainsi les individus d'outils, de formations ou autres coachings leur permettant: a) de considérer les pénibilités et les conditions de travail chaotiques comme étant légitimes; b) de se convaincre qu'ils peuvent résister au stress ou à la pression en agissant sur ou par eux-mêmes»⁽²⁶⁾.

Un exemple parmi d'autres: certains CPAS proposent des séances de massages à l'heure de midi: l'individu souffrant et insuffisant est appelé à se *réparer* par lui-même, conformément aux principes organisationnels en vigueur.

On assiste clairement à une campagne de dépolitisation à grande échelle qui

pourrait se résumer comme suit: résilience partout, résistance nulle part. «Les méthodes déployées visent quasiment toutes à convaincre les salariés que, d'une part ils sont les principaux, voire les seuls responsables, parce que faillibles face à la maladie et, d'autre part, que le problème se trouve essentiellement dans leur vie privée, résolument insuffisante pour pallier le stress et les difficultés de leur vie professionnelle de plus en plus considérés comme normaux»⁽²⁷⁾.

En aucun cas il n'est question d'interroger cette nouvelle réalité managériale, qui fait porter sur les épaules des individus les mutations du monde professionnel. Le débat public autour des conditions de travail fait défaut, mais plus précisément, ce qui fait défaut, c'est la problématisation des nouvelles formes de mise au travail.

Cet angle mort vient de loin, il interroge la posture historique des syndicats, qui depuis les trente glorieuses, déjà face à la brutalité du taylorisme/fordisme, se sont orientés majoritairement vers la négociation de prime pour la pénibilité professionnelle (primes de toxicité, prime d'insalubrité, prime de risque, prime de travail de nuit...) ainsi que des réductions du temps de travail, en mettant de côté une réflexion approfondie autour du contenu même du travail. A cela, il faut ajouter la crainte syndicale de diviser et d'affaiblir le monde du travail à partir de réaménagements ad hoc, pensés à partir de la réalité de terrain des différents groupes professionnels⁽²⁸⁾.

On pourrait aussi ajouter à cela, une réticence de nature idéologique, notamment de la part des organisations syndicales de matrice socialiste, à ne pas rentrer dans des discussions/ réflexions avec le patronat, qui de facto légitimerait le régime des rapports de production en place, se détournant ainsi de la finalité ultime, celle d'une révolution ouvrière⁽²⁹⁾.

Déconnexion du monde politique

Le monde politique n'est pas en reste, il semble tout autant désespéré, et surtout déconnecté par rapport à la dégradation des conditions de travail. Un article paru dans le Monde le soulignait:

«Tous décrivaient la dégradation de leurs conditions de travail, la réduction des équipes, dans une course à la rentabilité, génératrice d'accidents de travail. Autant d'indices d'un monde du travail qui craque, étayés par une multitude de travaux de recherche, mais dont les politiques peinent à se saisir; à droite, mais à gauche également»⁽³⁰⁾.

En effet, à gauche, c'est toujours la valeur travail qui prime. Il y a une évidente difficulté à se déprendre de l'héritage marxiste sur l'importance du travail dans la construction de soi: «Le travailleur, en même temps qu'il agit par ce même mouvement sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature et développe les facultés qui y sommeillent»⁽³¹⁾.

La remise à l'emploi des chômeurs ainsi que l'employabilité des allocataires sociaux, c'est-à-dire l'augmentation de la population active, est désormais l'unique horizon de tout le spectre politique. À gauche, tout au plus, vient se greffer une timide orientation vers la réduction du temps de travail qui ne dit rien du quotidien professionnel.

Les silences sont assourdissants: silence sur la question de la désarticulation des collectifs professionnels sous le coup d'une mise en compétition généralisée, avec pour corollaire une logique de lutte des places, silence relatif aux externalisations, et à la dégradation du travail chez les sous-traitants, silence sur la réductions des effectifs, silence sur l'intensification du travail, silence sur le reporting continu qui impose constamment de rendre visible quantitativement ce que l'on fait, silence sur le reengineering (réorganisations permanentes)... Infirmiers, aides-soignants, cadres, travailleurs sociaux... n'arrêtent pas de crier leur détresse face à ce diptyque pathogène: intensification des cadences et perte de sens généralisée.

Des études françaises⁽³²⁾ ont mis en évidence que le premier facteur de démission entre 2013 et 2016 est le manque de sens professionnel. Pour ceux qui ne peuvent quitter leur travail, le prix à payer est la dégradation de la santé, associée à un niveau élevé d'absentéisme.

Les retombées sur la santé mentale sont tout autant importantes: le risque d'une dépression est multiplié par deux pour les personnes dont le travail perd son sens, même lorsqu' on neutralise l'effet des autres facteurs, notamment l'évolution de la satisfaction quant à la vie personnelle.

Eu égard à ces statistiques, on comprend combien la question du sens du travail est consubstantielle au secteur psycho-médicosocial que nous évoquions en début d'article, marqué par des postures souvent *vocationnelles*, avec un (sur)engagement personnel qui croise souvent la logique du don.

Pour rappel, le sens au travail se construit à partir de trois dimensions: le sentiment d'utilité sociale, le sentiment de développement personnel, et la cohérence éthique⁽³³⁾.

Quelles postures face à ce paradigme gestionnaire?

Aujourd'hui, une partie des professionnels du social fait de la résistance. On parle de plus en plus de *travail social clandestin*,⁽³⁴⁾ c'est-à-dire de stratégies mises en place par les travailleurs sociaux afin d'apporter des réponses adaptées aux problématiques rencontrées, et cela en allant même sur le terrain du proscrit, voire de l'illégalité. Ces formes de résistance rappellent sociologiquement *les adaptations secondaires* de E. Goffman, c'est-à-dire une mise à distance du rôle et des attentes prévues par l'organisation: «...toute disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus, ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) et de détourner ainsi les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'il devrait être»⁽³⁵⁾.

C'est le cas, par exemple, de certaines aides-soignantes à domicile qui dépassent le temps prévu, en travaillant gratuitement, afin de pouvoir répondre aux demandes de leur clientèle, ce que P. Fustier qualifie de *professionnel en dépassement*⁽³⁶⁾. Ces pratiques leur permettent de défendre le sens du métier, et surtout d'éviter les formes de maltraitance liées à la temporalité qui leur est imposée: réaliser en trente minutes une toilette à domicile.

De manière générale, ces adaptations sont des formes de *résistance éthique*, qui contreviennent aux injonctions néo-managériales. L'idée étant d'investir les interstices de la fonction, de déployer des stratégies de contournement, de s'octroyer des marges de liberté et donc de pouvoir⁽³⁷⁾.

Cette réalité montre bien que la souffrance éthique est aussi consciente, et que des postures oppositionnelles peuvent exister. Mais attention, il est question de postures qui, étant *clandestines*, non visibles par l'organisation, peuvent s'inscrire dans la durée sans pour autant amorcer un changement organisationnel.

Raison pour laquelle E. Goffman qualifie ces postures d'*adaptations secondaires intégrées* (contained adjustments), intégrées dans le mode de fonctionnement de l'organisation: elles s'inscrivent dans les structures institutionnelles existantes sans que cela produise une pression vers un changement radical.

Or, il me semble essentiel de pouvoir dépasser ce stade pour s'orienter vers ce que Goffman appelle les adaptations secondaires désintégrant (disruptive adjustments), les seules capables de remettre en cause le fonctionnement de l'institution: «les auteurs ont la ferme intention de modifier radicalement sa structure (de l'organisation) et à briser la bonne marche de l'organisation»⁽³⁸⁾.

Dé-psychologiser pour démocratiser le monde du travail

Pour cela, il est urgent de repolitiser ces différentes souffrances, en mobilisant les acteurs du monde du travail, syndicats, médecine du travail, cellules de prévention, et surtout en interpellant le monde politique... à partir d'un réarmement théorique.

Il faut cesser de rester confinés dans des débats qui portent sur le bien-être comme seul horizon possible. Il faut aborder de manière critique et informée les rouages premiers de ces nouvelles formes de management, les évaluer sans concession au regard du travail réel, en ayant constamment à l'esprit l'*ethos professionnel*. Ce serait, à mon sens, la manière la plus idoine de situer avec précision la nature et la portée de l'acte professionnel, et à partir de là, ouvrir la voie à une réflexion sur la question de la santé mentale.

Le travail doit, avant tout, être un travail vivant, caractérisé par des vraies marges d'autonomie, articulé à des formes de démocratie participative qui se déploient sur l'objet social de l'organisation. Il n'est pas question ici de la mise en place de dispositifs qui viseraient une fausse reconnaissance de la parole des travailleurs, celle que Althusser définissait d'idéologique, et que l'on retrouve dans certaines entreprises libérées, c'est-à-dire un simulacre de prise en compte des salariés dont la seule visée est de garantir leur loyauté.

Dans les faits, comme nous le rappelle Y. Clot, il vaut mieux être simplement informé des changements sans être consulté, que d'être consulté et pas entendu: 13% des personnes consultées mais finalement pas entendues ont un symptôme dépressif, soit trois points de plus de celles qui ont été informées et pas écoutées⁽³⁹⁾.

La santé mentale doit devenir la nouvelle question sociale, un tel nombre d'arrêts maladie n'est plus acceptable, il n'est plus acceptable que cette problématique reste hors du champ du débat politique, qu'elle ne relève que de la médecine du travail et des départements des ressources humaines. Cela est, osons le mot, le fruit d'une pathologie sociale, d'une logique productiviste poussée à l'extrême, d'un emballement insensé de l'idéologie gestionnaire qui doit être arrêté à tout prix.

Il faut donc desserrer les mailles de l'organisation, aller réellement dans le sens d'une *organisation apprenante*, telle que théorisée par C. Argyris dans les années 70: la mise en condition de chaque travailleur de devenir un agent d'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire un professionnel capable d'identifier en temps réel les problèmes rencontrés, ainsi que les limites du travail prescrit,

en les partageant dans une logique de changement de la carte cognitive de l'organisation (cognitive map): cela ne peut se faire qu'en suivant certains de ses principes, notamment une dé-hiérarchisation des rapports professionnels, ainsi que l'ouverture d'espaces délibératifs, où peut (doit!) se déployer l'activité déontique: l'expertise des travailleurs doit être connue et reconnue.

L'organisation apprenante ne serait qu'une première étape, en sachant qu'elle ne prévoit pas une remise en question fondamentale de la hiérarchisation des rapports professionnels.

En effet, nous devons aller plus loin sur le terrain de la démocratie au travail, qui est la grande absente.

Précisément, dans la continuité des travaux d'Argyris, il faut créer, de manière hebdomadaire, des espaces délibératifs où peuvent circuler les connaissances des professionnels, tout en étant aussi des lieux d'apprentissage et d'(auto)évaluation à partir de la pratique de l'autre.

Il faut préciser que l'évaluation devrait être surtout un jugement de la part de ses pairs, et non un mesurage des actes. Elle ne devrait pas disparaître, dans la mesure où c'est une attente très présente dans le monde du travail, renvoyant au couple contribution-rétribution, mais il s'agirait d'une rétribution symbolique, celle de la reconnaissance de son travail par ses pairs: reconnaissance de l'utilité du travail et pas de sa performance. Mais attention, pouvoir juger le travail de chacun implique une connaissance et donc une vraie visibilité des différentes pratiques par le biais d'échanges au sein des équipes. Encore une fois, la question des espaces délibératifs se pose⁽⁴⁰⁾.

J'ajouterais, et ceci me semble représenter l'axe central de toute cette réflexion, le pouvoir de décider quant à l'orientation générale de l'organisation.

En somme, il faut réfléchir à un grand projet de démocratisation du monde du travail, dans la mesure où, en paraphrasant I. Ferreira, il n'est plus possible de tolérer le paradoxe actuel, celui d'une société orientée progressivement vers des nouvelles formes de démocratie participative, porté par une *dynamique égalitaire*, et d'un monde du travail dissonant, marqué par une subalternité quasi-absolue des employés vis-à-vis de leur hiérarchie.

notes

- (1) P. Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, Editions Payot & Rivages, Paris, 2006.
- (2) C. Dejours, *Souffrance en France*, Editions du Seuil, 1998.
- (3) C. Dejours, *Nouvelles formes de servitude et suicide, Travailler, 2005/1 n°13*.
- (4) V. De Gaulejac V., *La société malade de la gestion*, Editions du seuil, 2009.
- (5) J-P. Durand, *La fabrique de l'homme nouveau*, Le bord de l'eau, 2017.
- (6) M-A. Dujarier, *Le management désincarné*, Editions la découverte, Paris, 2015-2017.
- (7) M-A. Dujarier; ibidem, p30.
- (8) T. Coutrot,, C. Perez , *Redonner du sens au travail*, Editions du Seuil, 2022.
- (9) C. Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Editions Quae, 2003.
- (10) M-A. Dujarier; ibidem, p30.
- (11) M-A. Dujarier; ibidem, p19.
- (12) M-A. Dujarier; ibidem, p22.
- (13) M-A. Dujarier; ibidem, p22.
- (14) I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*, Presses Universitaires de France, 2012.
- (15) R. Duarte, *Mentir au travail*, Presses Universitaires de France, 2016.
- (16) Y. Clot, *Le travail à cœur*, La découverte, 2015.
- (17) R. Duarte, *Mentir au travail*, Presses Universitaires de France, 2016.
- (18) D. Rolo, Histoire et actualité du concept de souffrance éthique, *Revue Travailler, 2017/1, n°37*, p276.
- (19) M. Pastore, *Entre motivation et résignation: un regard sur la souffrance au travail d'assistants sociaux en CPAS*, Master en Ingénierie et action sociales, HE2B, IESSID, 2022-2023.
- (20) Ibidem.
- (21) Ibidem.
- (22) Prise de notes personnelles, lors d'une intervention d'un étudiant dans le cadre du cours de sociologie des organisations, en 2022.
- (23) G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Collana di sociologia, FrancoAngeli, 1993.
- (24) E. Illouz, *Les sentiments du capitalisme*, Editions du Seuil, 2006.
- (25) S. Le Garrec, *De la nature du talent au savoir bien-être*, p139, dans *Les servitudes du bien-être au travail*, Clinique du travail, érès 2022.
- (26) Ibidem, p142.
- (27) Ibidem, p142.
- (28) D. Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Editions érès, Collection Sociologie Clinique, 2021.
- (29) Ibidem.
- (30) A. Leclerc, *Le monde, service économie, vendredi 16 février 2024*.
- (31) K. Marx, *Le Capital, Livre I*, Folio Essais, Editions Gallimard 1963, 1968, pp175, 176.
- (32) Dares-Insee 2016, *Conditions de travail-risques psychosociaux*, cité par T. Coutrot, *Le sens du travail: enjeu majeur de santé publique*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2023.
- (33) Ibidem.
- (34) R. Maes, *Déviance et travail social*, *La revue nouvelle n°1*, 2019.
- (35) E. Goffman *Asiles*, Les éditions de minuit, 1968, p 245.
- (36) P. Fustier, *La relation d'aide et la question du don*, *Nouvelle revue de psycho-sociologie, Vol.2, n°6*, pp 27-39.
- (37) M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

(38) Ibidem, p 255.

(39) Y. Clot, *Travail, santé mentale et conflit*, S. Le Garrec et all, éditions érès, 2022.

(40) C. Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Editions Quae, 2003.

Cet article en ligne est édité par Travailler le social asbl

ont collaboré à cet article

Marc Chambeau et Stefano Guida

rédaction et administration

2 rue Taravisée - 5031 Grand-Leez - Belgique | travailler-le-social.be

éditeur responsable

Marc Chambeau, Marina Cox, Brigitte Delforge,
Bénédicte Legrand, Bénédicte Roy et Dominique Simon

secrétariat de rédaction

René Beaulieu, Xavier Briké, Marc Chambeau, Isabelle Lacourt,
Bénédicte Legrand, Anne Rakovsky

conception et réalisation graphique

Marina Cox et Dominique Simon

© Travailler le social asbl, 2025

le déploiement de
l'intelligence indivi-
duelle et collective
de la sensibilité et
de l'attention hu-
maine», en ajou-
tant une dimen-
sion personnelle
afin de plier le réel
qui résiste. Tra-
vailler c'est donc
poser des actes
invisibles par l'or-
ganisation, parce
que non prescrits
à plus forte raison
dans le secteur
tertiaire qui carac-
terise nos écono-
mies post-indus-