

«Management et souffrance au travail»

La discipline appelée psycho-dynamique du travail considère le rapport entre la santé mentale et l'organisation du travail. La souffrance au travail y a une place prépondérante. Si le travail peut induire un plaisir, la souffrance est cependant toujours première car elle est le point de départ de l'engagement subjectif du sujet. Le travail est toujours une occasion de faire l'expérience de l'échec, de percevoir son impuissance, de découvrir l'angoisse. Cette souffrance est aussi un point de départ pour une lutte qui aboutira à une transformation de la souffrance en plaisir : réussite d'avoir surmonté les difficultés, accueil des signes de reconnaissance par les autres. Enfin, le travail est aussi le lieu de l'émancipation individuelle. Car, bien que lieu de souffrance, le travail est un médiateur incontournable pour l'épanouissement de la personne et être sans emploi génère aussi de la souffrance.

Quelles sont les origines de cette souffrance ? On les trouve dans les méthodes de gestion introduites depuis les années 1980. Ces méthodes déstructurent le sens du travail car elles exercent un suivi du résultat du travail et non des méthodes de travail. Les salariés deviennent eux-mêmes les contrôleurs qualité de leurs actes. Toutes les « règles de métier » sont ainsi dépréciées. Le moteur de l'action devient la performance et non l'intention et il y a une perte de la dimension collective du travail. Ainsi, Julien Dumesnil a défini trois courants au sein du travail de soin : une augmentation de la protocolisation du soin, une méthode de gestion issue du monde de l'entreprise et le respect d'une ligne de conduite pour protéger le soignant. Or l'art du soin ne peut se réduire à une application normative, à une méthode. Cette nouvelle gouvernance par les nombres peut conduire le soignant « en souffrance » à faire une grève du zèle, à avoir une attitude résignée, mais peut aussi générer « une souffrance éthique » suite à l'accomplissement d'actes que le sens moral réprovoque. Il y a alors contradiction entre le sens du travail et l'acte lui-même.

Quelles sont les incidences sur le management ? A travers les espaces de discussion où une intelligence délibérative tente de résoudre les écarts existants entre le travail prescrit et le travail effectif, et cherche à retrouver « l'éthique de métier » en référence à la tradition et la transmission, les souffrances peuvent s'exprimer. L'espace de délibération permet de déterminer un consensus sur la façon de travailler. Encore faut-il que ce soit le travail qui soit le sujet des discussions et non les résultats.

Quand le consensus est difficile à obtenir, il faut l'arbitrage d'une autorité, d'une personne de confiance. Cependant, l'idéal est encore la construction des valeurs par les sujets eux-mêmes. Car les discussions sur le travail allègent la résignation et soulagent donc la souffrance.

Finalement, comment lutter contre cette souffrance ? La lutte individuelle, sous forme de ruse est épuisante psychologiquement et sans effet collectif. Il conviendrait de résister en groupe dans une dynamique collective « vertueuse ». Mais se pose alors la question de « l'adversaire ». Si ce nouveau mode de gestion est bien une construction humaine, il est difficile de « nommer » le sommet de cet édifice. Pourtant, en tant que construction, il est déconstructible.