

Souffrance au travail : oubliez le psychologue !

Les risques psychosociaux ont été instrumentalisés et ont masqué l'enjeu

politique des conflits en entreprise

Entre 2007 et 2014, la psychologue du travail Lise Gaignard rédige des chroniques à partir d'entretiens menés dans son cabinet. Elle souligne les phrases les plus affligeantes, les retape, et change les prénoms. Aujourd'hui réunis dans un ouvrage, *Chroniques de la souffrance au travail*, ces textes sont poignants : la psychanalyste a du mal à relire son livre. Elle n'est pas la seule : « On m'a reproché de dire du mal des travailleurs », confie-t-elle.

Si son texte suscite des réactions vives, c'est qu'il critique la dépolitisation de la souffrance au travail : à ses yeux, le changement le plus frappant dans le monde du travail en France n'est pas « la transformation – pourtant importante – des modes de management, ni les catastrophiques techniques d'évaluation pipées, ni la mondialisation. Pour moi, la différence majeure, c'est qu'en France, quand on est victime d'une injustice épouvantable au travail... on demande à aller chez le psy ! »

D'après la psychologue du travail, c'est en 1998 que tout commence, avec la sortie de *Souffrance en France*, de Christophe Dejours, et *Le Harcèlement moral*, de Marie-France Hirigoyen. Deux ouvrages qui connaissent un succès retentissant : « Soudainement, tout le monde est harcelé, tout le monde a un pervers narcissique dans son entourage ! Le ministère du travail va même introduire le harcèlement moral dans la loi de 2002. » Lise Gaignard n'a pas de mots tendres pour cette loi qui « arrange les entreprises : pendant qu'on consulte sur les risques psychosociaux, on ne s'interroge pas sur les modalités de production ».

Les risques psychosociaux auraient-ils été instrumentalisés ? En tout cas, de nombreux médecins se plaignent d'avoir à régler des problèmes qui relèvent du management plus que de la santé. « Quand on a commencé à parler de harcèlement, c'était miraculeux : finalement, on comprenait ce qui se passait, on pouvait s'en prendre au per-



vers narcissique », se souvient Fabienne Bardot. Mais cette médecin du travail porte aujourd'hui un regard plus amer sur la question, et refuse de mettre ses patients en inaptitude médicale. « C'est ce que tout le monde leur dit de faire, et c'est grave ! Le problème n'est pas médical, il est lié au travail. Je préfère la rupture conventionnelle : au moins, c'est le salarié qui la demande, qui décide de mettre un terme à une situation qui ne lui convient pas. »

Niche rémunératrice

Une façon de lutter contre l'hypocrisie d'une société qui gomme les conflits sociaux pour ne pas avoir à les aborder : « On ne dit plus un salarié, on dit un collaborateur, comme si dans l'entreprise tout le monde était égal. On ne dit plus licenciement, mais plan de sauvegarde de l'emploi. Même après les attentats du 13 novembre, on ne parle que de la souffrance des gens ! On met en place des cellules d'urgence, mais personne ne se demande comment on a pu produire des monstres pareils. »

laire est glissant parce qu'il traduit une angoisse sociale d'appeler les choses par leur nom. Il y a quelque chose de profondément déréglé dans le travail. On assiste alors à une obsolescence programmée des mots. On passe des plans d'action contre les risques psychosociaux à la qualité de vie au travail, et pendant ce temps les symptômes s'aggravent. »

Le cœur du problème est ailleurs. Il se trouve dans l'impossibilité du travail bien fait. Des personnes qui souhaitent travailler dans les règles de l'art se heurtent à des organisations qui sacrifient la qualité du travail, dans tous les secteurs : l'industrie, les services ou encore le milieu universitaire. Ces conflits de critères refoulés viennent s'enkyster dans le corps et la tête de chacun.

Le problème devient alors personnel, mais il est politique dans ses causes, tout comme dans ses conséquences. L'auteur de *Le travail peut-il devenir supportable ?* évoque le cas Volkswagen, « une organisation du travail qui fonctionne comme la Corée du Nord : on ne peut pas parler sous peine d'être éliminé, et on finit par abîmer l'entreprise, ainsi que la planète. Et là, on accorde aux salariés le droit de faire des aveux : c'est le comble de la perversion politique ! On les contraint à ravalier leur expérience, et quand on arrive au drame on leur demande de confesser des tricheries qu'ils ont été amenés à faire justement parce que la parole était censurée. » ■

MARGHERITA NASI

Si la psychologisation de la souffrance au travail s'est autant développée, c'est aussi qu'elle constitue une niche rémunératrice pour les médecins, consultants et experts qui se sont spécialisés sur la question. « Même les syndicats envoient les salariés chez le psy ! La souffrance ne pousse plus à l'action, elle est vécue de façon individuelle et désespérante », regrette Anne Flottes, auteur de *Travailler, quel boulot ! Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*.

« Bien sûr qu'il y a des gens qui vont mal et que le travail joue un rôle majeur dans ce malaise. Sauf qu'on utilise le psychologue pour faire du contrôle social, pour adapter les humains à des contextes hostiles ! », renchérit la professeure de psychologie sociale Pascale Molinier.

Le psychologue Yves Clot parle d'une approche hygiéniste des risques psychosociaux, qui transforme la fragilité des situations en fragilité des personnes. Stress, burn-out, pervers narcissique, sont des termes qu'il prend avec beaucoup de recul : « Le vocabu-