Petit guide de la souffrance au travail,

Par Richard Greslon :

# Il s’agit ici de détecter et comprendre la souffrance au travail pour mieux pouvoir la combattre.

## 1 : les causes et champs d’application.

Dans l’entreprise, il existe une multitude de façons de gérer le personnel. Nombre d’entre elles génèrent une souffrance pour les salariés. Cette souffrance, souvent niée par le salarié lui-même est pourtant bien réelle. Il suffit alors d’une ‘’ étincelle’’ pour mettre le feu à la poudrière. Très souvent, trop souvent, le mal- être déborde du champ professionnel et va s’initié dans la sphère privée et familiale. Combien de salariés ont divorcés à la suite de problèmes professionnels, combien sont tombés malade ? Combien choisissent de consommer de l’alcool, des psychotropes ou des drogues illicites pour tenir face à une situation intenable ? Combien trouvent cela finalement normal à force de discours sur le volontarisme à tout prix, sur l’investissement personnel et autres efforts indispensables.

Les rouages de cette machine infernale sont définis de telle sorte que chacun, dans les hiérarchies de l’entreprise a son rôle à y jouer. De telle manière que chacun, du N+1 au sommet de la pyramide peut décharger la faute sur son supérieur ou son subalterne selon le cas, sans remettre en cause la politique globale de l’entreprise. En d’autres termes, il est plus facile de faire souffrir lorsque la décision ne vient pas de soi. Mieux encore, on peut anticiper dans un excès de zèle favorable à la bonne marche de l’entreprise.

Les méthodes employées par les directions sont, quand on prend suffisamment de reculs, à la fois primaires et flagrantes. Toutes les conditions sont réunies pour amener le salarié a s’auto dénigré. Du fait, il est en passe d’accepter n’importe quoi en guise d’excuse à ses manquements suposés. Les hiérarchies minimisent les efforts de travail aussi bien que la complexité des tâches à accomplir. Le salarié ne se sent plus utile à la société et dans un vain sursaut d’orgueil redouble d’effort. On voit des salariés travailler gratuitement en dehors de leurs horaires au risque d’un accident et au détriment d’eux même. Santé, famille, vie privée sont bafouées. Ces reproches sont souvent faits en tête à tête. La mise en concurrence des salariés à titre individuel évite toute contestation. En effet, le travailleur isolé de son groupe ne peut que croire sa hiérarchie et il évite de s’en référer à ses collègues. Chacun, pris individuellement subit les mêmes reproches et se pense médiocre. Donc, chacun redouble d’effort tout en se méfiant de ses collègues. Il n’a pas intérêt à passer pour le maillon faible de l’équipe. Des stratégies de contournement sont alors mise en place et une spirale infernale se met en place : mensonge sur les tâches non réalisées, mise en danger pour soi et les autres. Il s’isole d’avantage et devient de plus en plus vulnérable.

Dans ce genre de mise en compétition, on est toujours perdant. Seul le recul et le partage permettent de refuser l’inacceptable. La servitude volontaire n’est alors plus possible. En rendant visible ces situations extrêmes, on s’aperçoit que l’on n’est pas seul, que la manipulation dont on est victime peut être stoppée et qu’en aucun cas nous ne sommes coupable de quoi que se soit. Le collectif permet alors de relever la tête et de faire face à la situation avec lucidité. Nous n’avons plus le sentiment de quémander une part de gâteau qui ne nous reviendrait pas.

Aujourd’hui, les entreprises ont pour habitude de donner des ordres à leurs salariés qui, s’ils veulent les réaliser et contenter leur chef enfreignent les règles dictées par cette même société. L’ordre de travail, avec des temps et des moyens donnés, oblige le salarié à se mettre hors la loi des règles de l’entreprise. Le N+1 donne le travail à faire, tandis qu’une autre branche de l’entreprise interdit les pratiques devant être mises en œuvre. Chacun étant responsable de son secteur d’activitié. Le salarié n’a le choix que de contenter l’un ou l’autre. Parfois, trois ou quatre secteurs influent sur la charge de travail des salariés : Le commercial, le service chargé de la sécurité, celui chargé de la clientèle et de la réalisation. Ces services peuvent fonctionner entre eux mais le travailleur reste toujours au bout de la chaine des dialogues sans retour possible vers l’un ou l’autre des services ; Son interlocuteur est son chef direct, celui qui lui donne les tâches à réaliser et à qui l’on demande des résultats. Il ne voit souvent pas d’autre moyen que de risquer son emploi pour pouvoir le conserver ! Chaque matin, lorsqu’il part travailler, il est en droit de se demander si le soir même, il fera encore partie de l’entreprise.

Autre exemple. Les objectifs de l’entreprise émanent des tours d’ivoire pour créer des richesses qui reviendront dans ces mêmes tours d’ivoire. Ils descendent, par palier successifs vers le bas de l’échelle pour atteindre en dernier lieu l’exécutant. Divers canaux sont empruntés pour atteindre le personnel productif. Tous les objectifs dictés par la tête aux divers groupes de l’entreprise (commercial, recherche, qualité ou sécurité) arrivent inexorablement dans les mains des salariés productifs. Pour ne pas contrarier le sommet de la pyramide, les différents niveaux hiérarchiques assurent à leur propre hiérarchie que l’objectif sera atteint et que leurs subordonnés sont en capacité de réaliser le travail demandé. Aussi, pour entendre ce discours et s’assurer que chacun imposera, par quelque moyen que ce soit, à son dépendant la production demandée, on crée des primes plus efficaces encore que les discours ou les menaces. Le salarié se voit alors confié un travail hors de sa portée, ‘’au dessus de ses forces ‘’. Pourtant, il ne peut renier les dires de son chef qui assure (pour une fois !) qu’il est le meilleur. Alors, comment se sortir de cette impasse ? Les efforts seront une fois de plus niés puisque la difficulté est elle-même niée. Les moyens nécessaires ne seront pas donnés, le travail ne sera pas correctement réalisé à ses yeux, pas digne de fierté. Comment être reconnu par ses paires quand ni le chef ni soi même ne l’y autorise. Le travail comme les pressions est distribué et amplifié de façon verticale et individuelle. Celui qui est au bas de l’échelle prendra, au final, toute la responsabilité, plus la charge sur ces épaules. Il doit laisser croire, par des stratégies diverses, qu’il est capable. Lui seul est conscient de cette supercherie qui le mine un peu plus tous les jours.

Dans l’entreprise comme dans la société, nous avons des droits et des devoirs. C’est une règle universelle. Comment gérer cette règle et qui des droits ou des devoirs prévôt sur l’autre ? Le droit est régit par la loi. Personne ne peut s’y soustraire, pas même l’employeur, sous peine d’être puni. Il a donc l’obligation d’accorder ces droits aux salariés. Celui-ci, dans ce registre, n’est redevable en rien et ne doit rien à l’employeur. Le code du travail décide des règles, c’est ainsi. Les devoirs du salarié sont régit par d’autres règles. Ils sont en adéquation notamment avec la reconnaissance, le salaire et les conditions dans lesquelles il exerce son activité. La règle des droits et des devoirs s’arrête là. C’est une règle d’ordre moral. Le salarié est juste avec un patron juste ! Il n’est pas concevable qu’un salarié face du zèle de devoirs pour obtenir des droits. On nous manipule lorsqu’on nous fait croire le contraire. Le chantage à l’emploi, la peur du lendemain avec son corolaire de crédits à payer, d’enfants à élever font du salarié une proie facile. La menace de précarité est un très bon outil pour inciter les salariés à laisser de leurs droits et user plus de leurs devoirs. Les systèmes de management sont à la pointe sur ce sujet. D’autant plus que le coupable n’est, encore une fois, pas clairement défini. Faute à la ‘’crise ‘’, au système etc. La peur du lendemain est un excellent moyen de pression, de soumission et engendre bien sur de la souffrance.

Cependant, la loi a ses limites. Elle n’empêche pas les injustices d’ordre moral. Les salaires minimum encadrés par la loi en sont un exemple criant. Le salaire est une composante essentielle du travail. La plupart du temps, il en découle directement et, de ce point de vue, est indispensable à la survie économique des personnes. Mais pas seulement ; la vie sociale relève d’une importance capitale dans la réalisation de chacun de nous. Nos qualités de vie et de santé sont totalement dépendantes de nos salaires. Le logement, les vêtements que nous portons, la nourriture que nous mangeons reflètent de notre condition sociale. Nos enfants, dans les cours d’école, peuvent être écartés d’un groupe au prétexte de pauvreté. Le contenu de nos assiettes participe à nous assurer -ou pas- une bonne santé. Les licences sportives, abonnements culturel coutent chère et amputent considérablement les budgets familiaux. L’axé à une vie sociale est donc interdit aux petits revenus. Il ne leur reste plus qu’à survivre, leur droit à partager les territoires avec leurs semblables leur sont niés. Les bas salaires relèvent non seulement d’un acte économique mais aussi d’un acte de classe. L’opéra ou le théâtre pour les un, la télévision pour les autres. On refuse qu’une partie des salariés s’émancipe et participe aux loisirs. On leur fait baisser la tête devant leurs enfants quand arrive les périodes de noël ou de vacance. C’est aussi, bien sur, un refus de l’employeur de reconnaitre les qualités de ses salariés. Une fois encore, on nie leur travail et leurs efforts. Le salarié se voit sous classé, pas reconnu à sa juste valeur. On installe durablement cette souffrance qu’est la honte de soi et de sa condition.

L’exclusion peut aussi avoir lieu directement dans l’entreprise. Aujourd’hui, à 45-50 ans, alors que l’on est en pleine possession de nos moyens, nos hiérarchies nous jugent obsolète. Notre carrière professionnelle est derrière nous. Nos possibilités d’évoluer, par des formations ou des prises de responsabilité sont anéanties. Face à la concurrence des plus jeunes, entretenue par les chefs, on peut facilement, après avoir vainement tenté du lutter, se retrouver démuni et baisser les bras. On devient une proie facile pour nos collègues, eux aussi en mal de reconnaissance. Petit à petit, on devient le maillon faible, celui qui pour rester dans l’entreprise va accepter les tâches les plus médiocres alors que quelques années plus tôt, nous étions le fer de lance de l’entreprise. La considération va peu à peu s’émietter et nous ne sommes plus que l’ombre de ce que nous étions. Cette stratégie managériale est organisée en amont. Le but est de désolidariser les équipes, d’isoler les plus anciens, ceux la mêmes qui ont le savoir, et d’individualiser les salariés. Chacun notre tour, nous serons amener à laisser la place aux battants, à ceux qui seront prèt à tout donner pour l’entreprise dans l’espoir, souvent vain, de ne pas finir comme les ancien. Certains finiront leur carrière à balayer l’usine, d’autres à classer des dossiers inutiles. Aucun d’entre eux n’aura plus la fierté de relever des défis, de trouver des solutions. Les laissés pour compte souffriront dans leur fort intérieur de leur déchéance professionnelle, organisée par tout un système de management.

Au travail, la souffrance est niée. Plus encore, elle est victime de déni. Elle est présente mais personne n’ose la voir de peur d’être contaminé. Comment parler de sa souffrance quand vos interlocuteurs voient en vous le bon vivant, le bosseur ou le battant ? Elle est un tabou dans nos sociétés comme dans nos entreprises. Les professionnels sont souvent les seuls à entendre les maux des personnes qui en souffrent. Nos collègues refusent de l’entendre pour eux comme pour les autres. Les appelles à l’aide sont risqués et mal interprétés. On risque d’être confronté à un sourire goguenard ou à une moue de dégoût si on ose parler, passer pour un paresseux ou un faible. Les chefs, eux même victimes d’abus ne peuvent concevoir être la l’origine d’une quelconque souffrance. Souffrir est interdit. Cela est reconnu comme un acte de faiblesse qu’il faut bannir. Dans nos sociétés, les faibles n’ont pas leur place et peu de personnes acceptent de leur tendre la main. Alors, on prend sur soi, on tient le coup coute que coute. Jusqu’au moment où on craque. C’est le temps de la dépression, de la violence envers soi ou envers les autres, de la maladie. Trop souvent, il faut un évènement qui surprendra tout le monde pour ouvrir enfin les yeux. Les esprits s’ouvrent, une réflexion s’engage, les langues se délient. Malheureusement, fasse à l’habitude, à l’aveuglement, nous auront subit trop longtemps des conditions de travail dégradées et génératrices de souffrance.

Le sentiment du travail bien fait participe à l’évolution personnelle du salarié. Il arrive, dans l’entreprise, que pour comblé une lacune de management, l’ordre soit donné au salarié technicien de faire du chiffre, ce qui n’est en aucun cas son métier. Pour ce faire, il doit faire une course après le temps, au détriment de son savoir faire et de ses valeurs. Le travail est mal fait car les conditions dans lequel il est effectué ne le permettent pas. Sur ordre de sa hiérarchie, il bafoue les règles que cette même hiérarchie lui impose tout au long de l’année. Bien sur, il sera discrètement remercié par le chef, heureux du devoir comptable accompli. Très vite, on oublie l’affaire car d’une part, il ne faut pas qu’elle s’ébruite et d’autre part, il est impératif que le salarié rentre dans le rang. Le salarié reste donc seul à se souvenir du triste évènement. Il n’en parle pas à ses collègues, la honte que lui inspire cet épisode ne le lui permet pas. Son chef n’en reparlera jamais, l’incident n’a pour lui jamais existé. Cette non reconnaissance doublée d’un sentiment de trahison de ses propres valeurs est une vrais souffrance pour celui qui c’est laissé prendre à ce piège managérial.

Bien souvent, trop souvent, les salariés sont victimes d’un transfert de responsabilité. Les hiérarchies, bien conscientes de leurs lacunes et de leurs excès en termes d’organisation du travail, transferts sur leur subordonnés leur propres obligations. Il en est ainsi vis-à-vis des clients mais aussi de la loi. Le salarié se voit donc justiciable et condamnable. Le décalage entre le travail prescrit et le travail réel est tel qu’il doit, pour s’en sortir, confirmer des taches qu’il n’a pas faites. Le management est tout à fait conscient de ces manquements dus aux charges de travail trop élevées mais se décharge de ses obligations en contraignant le salarié à validé un travail non fait. Ainsi, il se trouve protégé devant la loi. Le salarié vit avec cette faute et sous la menace constante d’un disfonctionnement du à son manquement.

L’homme n’est pas une machine. Il n’a pas la possibilité de coupé le lien avec le travail dés l’heure de la débauche. Cela ne marche pas comme ça car nous sommes une entité unique et indivisible. Demander à un salarié de ne pas ramener les problèmes liés au travail à la maison est non seulement illusoire mais nie la réalité humaine du salarié. Seules les machines peuvent être débranchées à la demande. Ne pas reconnaitre cette souffrance continue revient à reléguer le salarié à un statut inhumain.

La confiance avec sa hiérarchie doit être mutuelle. Mieux encore, elle doit être en priorité du salarié envers sa hiérarchie. Le chef en qui on ne peut avoir confiance, tant en terme d’organisation du travail, d’équité ou d’éthique, ne peut réclamer à son subordonné aucun engagement. Il lui faut, pour juger de la confiance ou du manque de confiance d’un subordonné être irréprochable et donc inspirer entière confiance. Le contrat de travail des salariés les engage à respecter les horaires et les règles de l’entreprise. A condition explicite que sa hiérarchie montre l’exemple et donne les moyens appropriés à l’exécution des taches prescrites. Le soit disant manque de confiance des chefs vis-à-vis de leurs subordonnés est en fait un moyen de pression supplémentaire, une astuce pour culpabilisé le salarié et l’amener ainsi à se surpassé.