

PH13

Penser, voir & *designer* le travail

Cours 7 - 24 avril 2025

La clinique du travail

Rencontre avec les apprentis-sorciers

Nicolas Salzmann – *Printemps 2025*



Note de conception

Conducteur de ce cours et des vidéos choisies

- Le principe de ce cours, le parti-pris
 - On va montrer que la clinique individuelle (ex : salarié en décompensation) est presque tout le temps liée à des causes systémiques, structurelles et managériales (et non pas à des fragilités ou des conflits interpersonnels épidermiques)
 - On commence donc par se plonger dans des systèmes complets (Carglass d'abord, La Poste tout à l'heure)
 - On verra à la fin la clinique précise, à l'aune des approches systémiques : consultation de Marie Pezé.
- Mise à mort du travail – volet 2 / Carglass
 - 7'15 / 11'50 (jusque "choix naturel") : discours du PDG de Carglass
 - 13'30 (tension) / 17 (jusqu'au rex) : le réel du travail en call-center
 - 35" : le réel du travail en centre technique
- Le bonheur au travail : 0'20 → 1'10
- Lean : Special investigation Metro boulot chrono
 - 24' / 37' (+ scène le patron de La Poste qui refuse de répondre)
 - Aparté : scène de Animal (Dion) où le lobbyiste espagnol refuse de répondre aux ados. Tout ça, ce sont des figures
- Ils ne mouraient pas tous :
 - 4'30 : consultation MP : ouvrière ligne prod cosmétique

Format de la matinée

- Revue de presse
- Partie cours : clinique du travail
- (selon temps) Partie enquêtes : suivi de vos enquêtes

Revue de presse

Le chant du monde (du travail)



« Le dilemme » : est-il acceptable de mal travailler quand on est mal payé ?

Chaque mois, nos dilemmes moraux intimes sont passés au crible. Alors que les lois du marché peuvent dégrader les conditions de l'emploi, le travail « moins fait » – voire « mal fait » – peut devenir un acte de résistance pour protéger notre éthique du travail. Bref, peut-on bâcler pour protester ?

Par Valentine Faure

Publié le 17 avril 2025 à 05h30, modifié le 17 avril 2025 à 17h45 · 🕒 Lecture 4 min.

ENTRETIEN

📌 « Dans les villes moyennes, on se définit moins par son travail qu'à Paris »

Dans un entretien au « Monde », la consultante spécialiste des mutations du travail Pauline Rochart explique, comme dans son livre « Ceux qui reviennent », les enjeux d'un retour dans leur territoire d'origine de Parisiens d'adoption.

Publié le 11 avril 2025 à 10h00, modifié le 11 avril 2025 à 14h51 · Séverin Graveleau



REPORTAGE

« Dans “Severance”, j’ai l’impression de voir la version de moi-même que je ne souhaite pas devenir » : quand la série s’invite à l’université

A l’université Sorbonne-Paris-Nord, un professeur propose à ses étudiants d’analyser la série à succès d’Apple TV+. Celle-ci semble fasciner une génération qui se reconnaît dans cette fiction où la conscience est divisée pour mieux supporter le quotidien.

Publié le 09 avril 2025 à 17h00, modifié le 09 avril 2025 à 17h18 · Margherita Nasi



CHRONIQUE

Transparence salariale : salariés et entreprises sont loin d’être prêts

La directive européenne sur la transparence des rémunérations doit être transposée d’ici à juin 2026. Mais les réticences sont nombreuses chez les employeurs comme chez les employés, détaille Anne Rodier, journaliste au « Monde », dans sa chronique.

Publié le 09 avril 2025 à 06h30, modifié le 09 avril 2025 à 07h18 · Anne Rodier



III La ménopause reste un tabou en entreprise, malgré de rares prises en charge

Quelques organisations pionnières proposent aujourd'hui des congés supplémentaires aux femmes affectées par la ménopause dans leur quotidien professionnel.

Publié le 09 avril 2025 à 06h00, modifié le 09 avril 2025 à 10h53 · François Desnoyers



III Le taux d'absentéisme dans les entreprises a diminué en 2024, mais les arrêts maladie sont plus longs

Il est fréquent que les durées d'arrêt de travail prescrites par les médecins dépassent celles prévues par les référentiels et, selon une étude d'Ipsos, la fatigue est le deuxième motif invoqué, observe Anne Rodier, journaliste au « Monde », dans sa chronique.

Publié aujourd'hui à 06h30 · Anne Rodier



EXPLICATIONS

III L'écoanxiété gagne du terrain dans les entreprises

Ce sentiment de détresse face au changement climatique est l'un des risques psychosociaux auxquels un salarié peut aujourd'hui faire face. Même s'il s'étend, rares sont les entreprises à considérer sérieusement le sujet.

Publié aujourd'hui à 06h00 · Myriam Dubertrand

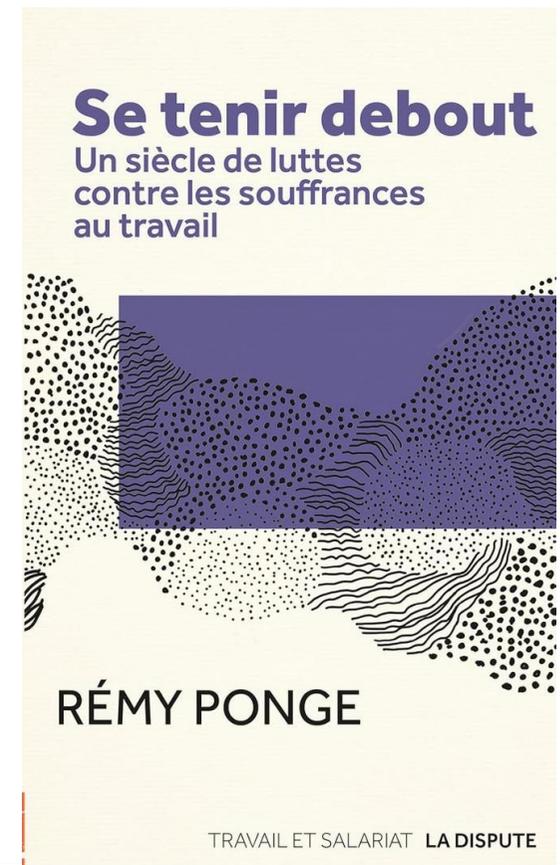


Rémy Ponge, sociologue : « En un siècle, les sources de souffrance au travail se sont diversifiées »

L'auteur de « Se tenir debout. Un siècle de luttes contre les souffrances au travail » constate que les avancées dans la connaissance des souffrances psychiques n'ont pas eu de réel impact sur l'adaptation des conditions de travail.

Propos recueillis par François Desnoyers

Publié le 17 avril 2025 à 07h00 · 🕒 Lecture 4 min.



DÉCRYPTAGE

III La « merdification », ce processus inexorable de dégradation de la qualité des services sur les plateformes numériques

Bien sûr, le pourrissement des services existe au-delà des plateformes du Web. Mais il est si systémique dans ce secteur que le mot inventé par le journaliste canadien Cory Doctorow a tout de suite fait mouche sur les réseaux sociaux.

Publié aujourd'hui à 08h00 · Marion Dupont



Ces plateformes présentent aussi la spécificité d'avoir à disposition, notamment grâce aux données de leurs utilisateurs, de nombreux outils permettant de mesurer les conséquences de la dégradation de leur service sur leurs marges. Résultat, *« ces entreprises exercent leur monopole de façon très spécifique, parce qu'elles sont capables de jouer sur des niveaux de prix avec leurs concurrents, mais aussi sur des niveaux de prix croisés entre leurs différents marchés, explique Mathilde Abel. La capacité des plateformes à faire de la discrimination par les prix et à dégrader leur service a toujours fait partie intégrante de leur modèle économique ».*

D'où une trajectoire similaire, que Cory Doctorow résume en trois étapes dans un livre à paraître en juillet, *Enshittification* (Macmillan Publishers). A leur naissance, les jeunes plateformes ont besoin d'attirer des utilisateurs et cherchent donc à se rendre particulièrement utiles à leurs yeux, quitte à proposer un service à perte. Puis, elles cherchent à attirer des entreprises clientes (vendeurs, publicitaires ou médias) et orientent donc le fonctionnement de la plateforme en leur faveur, aux dépens des utilisateurs. Enfin, une fois la dépendance des uns et des autres à la plateforme acquise, divers mécanismes sont utilisés pour permettre de rediriger la valeur produite non plus vers les utilisateurs ou les entreprises clientes, mais vers la plateforme elle-même et ses actionnaires.

Également idée de schéma pour HT06 ?

Charlène Descollonges, hydrologue : « J'ai opté pour la médecine des rivières »

« La Relève ». Chaque mois, « Le Monde Campus » rencontre un jeune qui bouscule les normes dans son domaine. Face aux événements climatiques, Charlène Descollonges plaide pour une gestion plus naturelle des cours d'eau.

Par Séverin Graveleau

Publié le 18 avril 2025 à 08h00 · 🕒 Lecture 5 min.



Sur la posture clinique
(Cf. Morizot également)



Partie cours
La clinique du travail



Intro / point d'étape



What's in the toolbox so far ?

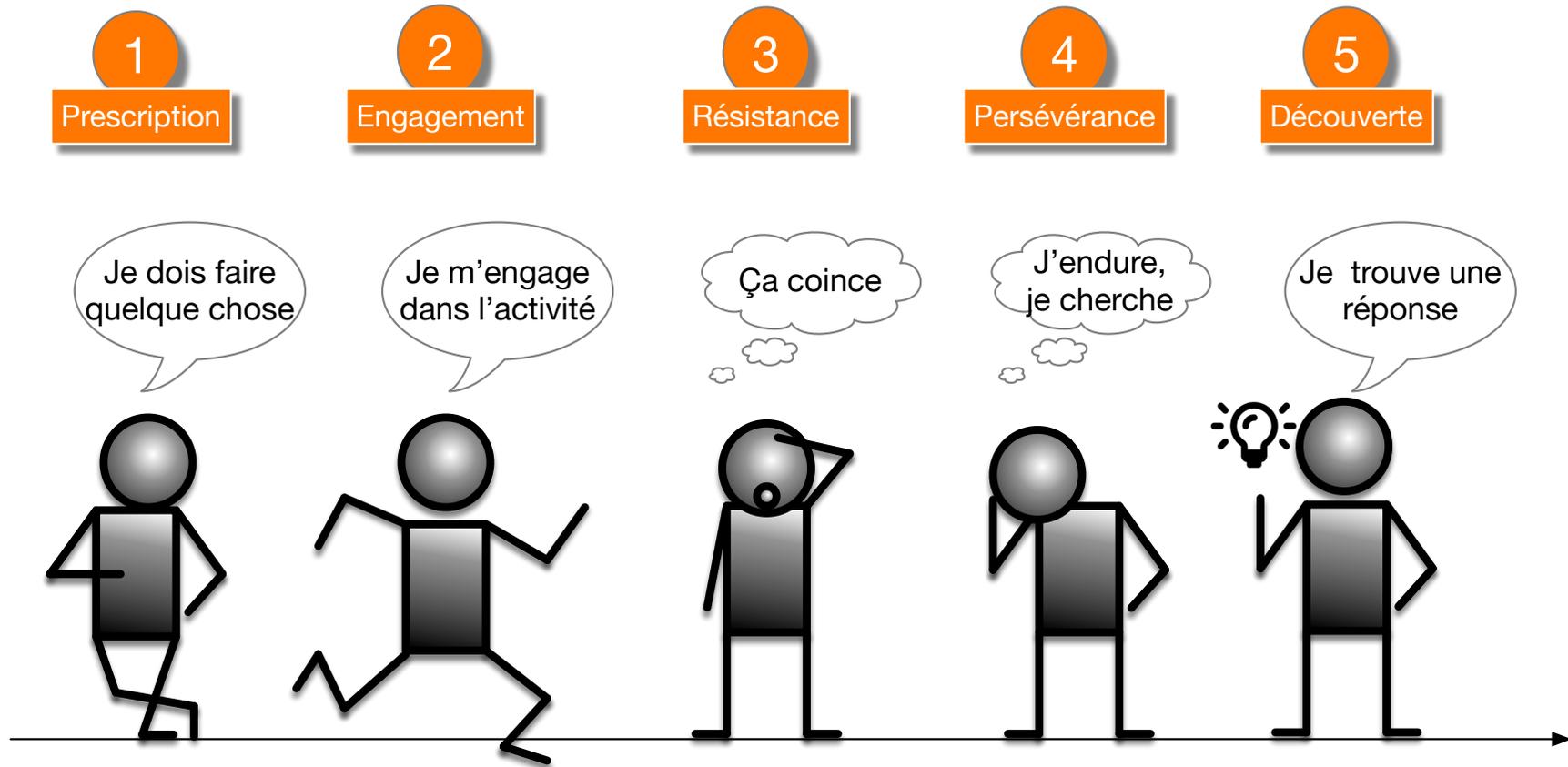


- Notion centrale : écart P/R
 - Travaillème : voir page suivante
- Notions qui en découlent :
 - Le travail vivant
 - La répétition des travaillèmes développe les registres de perception et d'action
 - Ex : votre perception de ce qu'un prof attend, de comment faire avec lui ; vos moyens pour faire avec
- Outils
 - Sources de prescription
 - Ecart prescrit / réel
 - Fonctions du travailler
 - Tensions systémiques du travailler

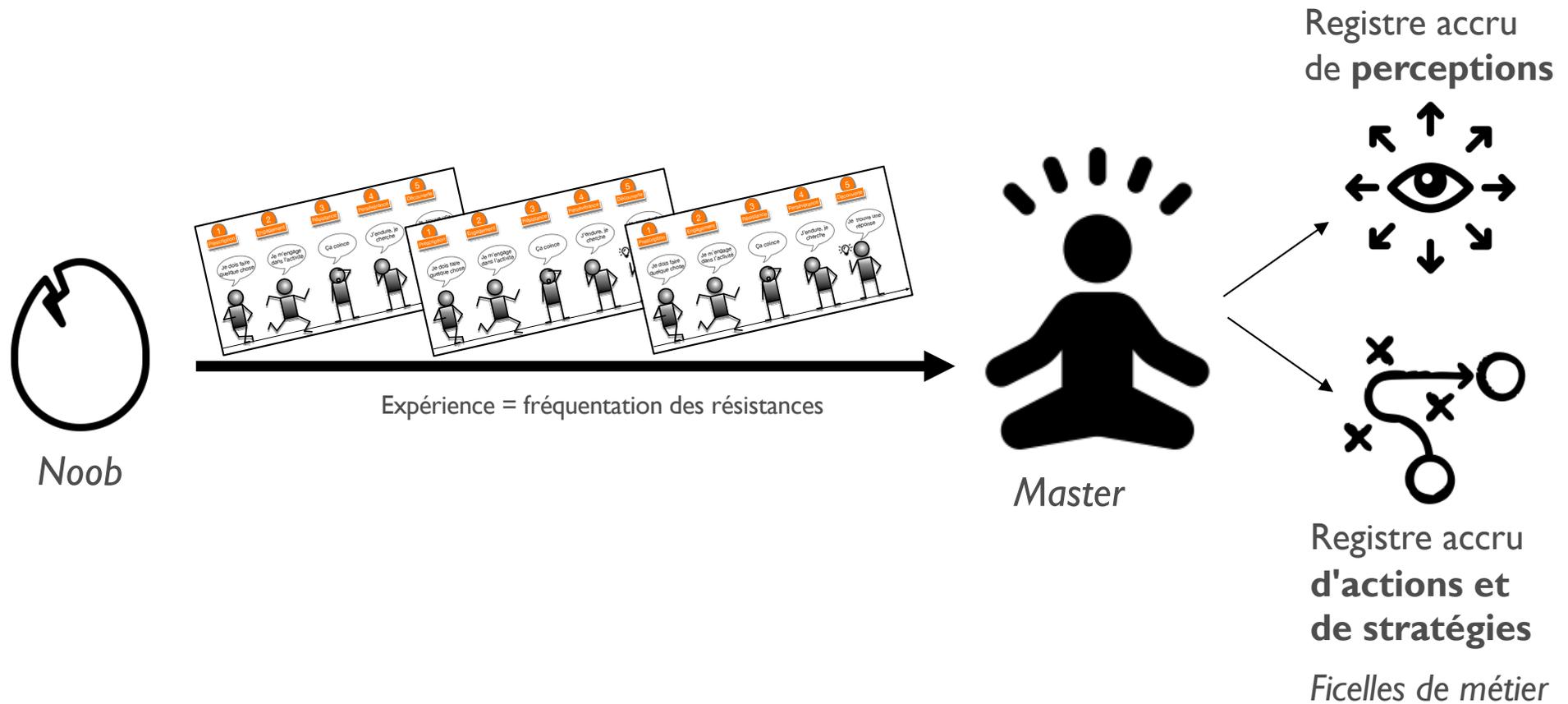
À venir :

- Finalités et organisation d'un collectif de travail
- Prolétarianisation
- Rappel : vos enquêtes sont des études outillées

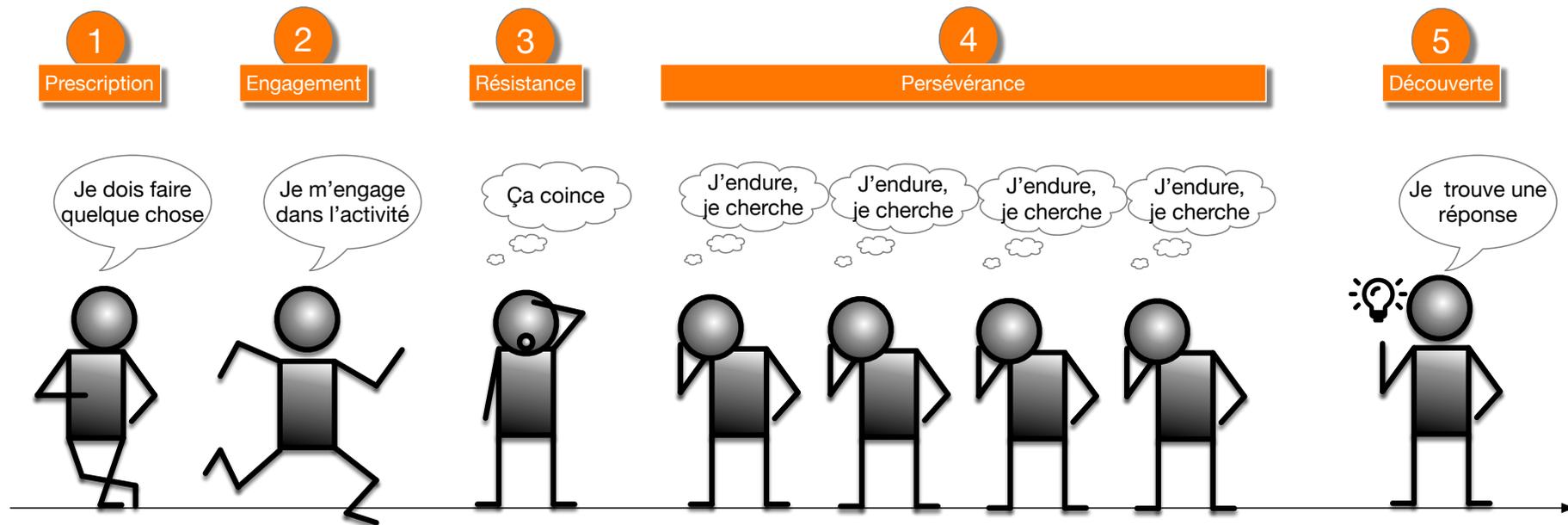
Travail, tentative de schéma



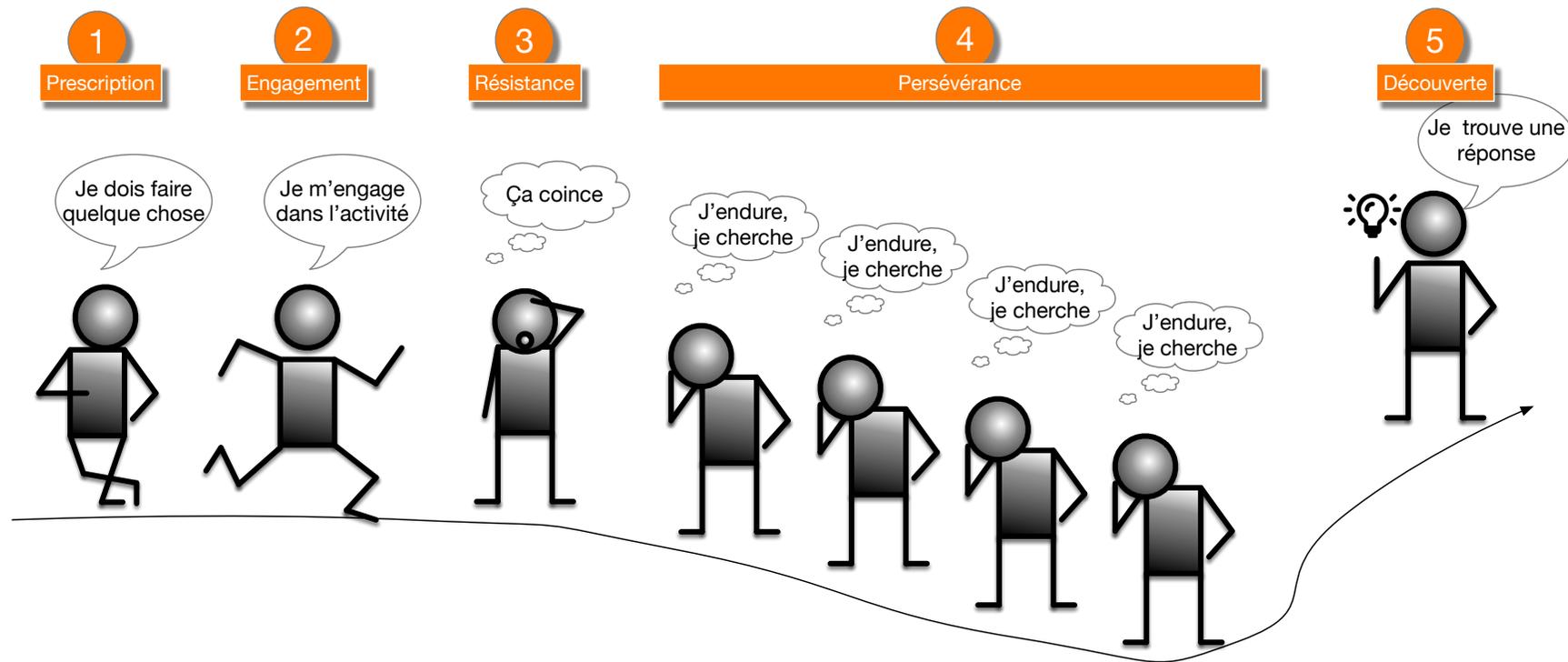
Individuation par répétition des travaillèmes



Variante : représenter l'endurance



Variante post-HT06 (schéma Lola sur l'addiction)



Que représente le vertical ? Frustration vs Satisfaction ?

Au cœur de l'individuation par le travail :

- Le travail vivant
 - Des tâches raisonnablement challengeantes
 - Les moyens (matériels, psychiques, temporels) de s'y atteler
 - Les marges de manœuvre pour créer, inventer
 - La reconnaissance du chemin accompli et des savoir-faire développés (accroissement des registres de perception et d'action)
-
- La clinique du travail est la plupart du temps la résultante de la disparition de ces ingrédients

Le terme « clinique » (rappel)

- « Clinique » = observation directe des malades = au chevet des malades (étymologie : alité, couché, inclin^é)
- On parle de psychologie clinique (vs théorique), de sociologie clinique
- Enjeux pour nous d'un cours sur la clinique du travail
 - Connaître ce qui se passe sur le terrain
 - Avoir des repères en termes de traitement de la souffrance du travail
 - Découvrir l'étiologie de la souffrance au travail
 - Y (re)lire, en creux, les promesses (non tenues) du travail
- Lien avec HT06 et ce positionnement d'Hutech
 - Le technologue est un clinicien
 - L'opérationnalisation méthodologique consiste à passer de la technocritique à la technoclinique

Les Homeworks

Pour le 24 avril (cours sur la clinique du travail)

02/04/25 18:04



- Au minimum, lire dans le poly pp15-23, le chapitre 1 du livre de Marie Pezé (chap 1 : La fabrique des harceleurs)



- Idéalement, voir le documentaire "Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés"
- Pour les courageux, en complément du cours 6, voir le documentaire "Le bonheur au travail" (Arte)

"Les apprentis-sorciers"

Cf. page de garde :

Cours 7 - 24 avril 2025

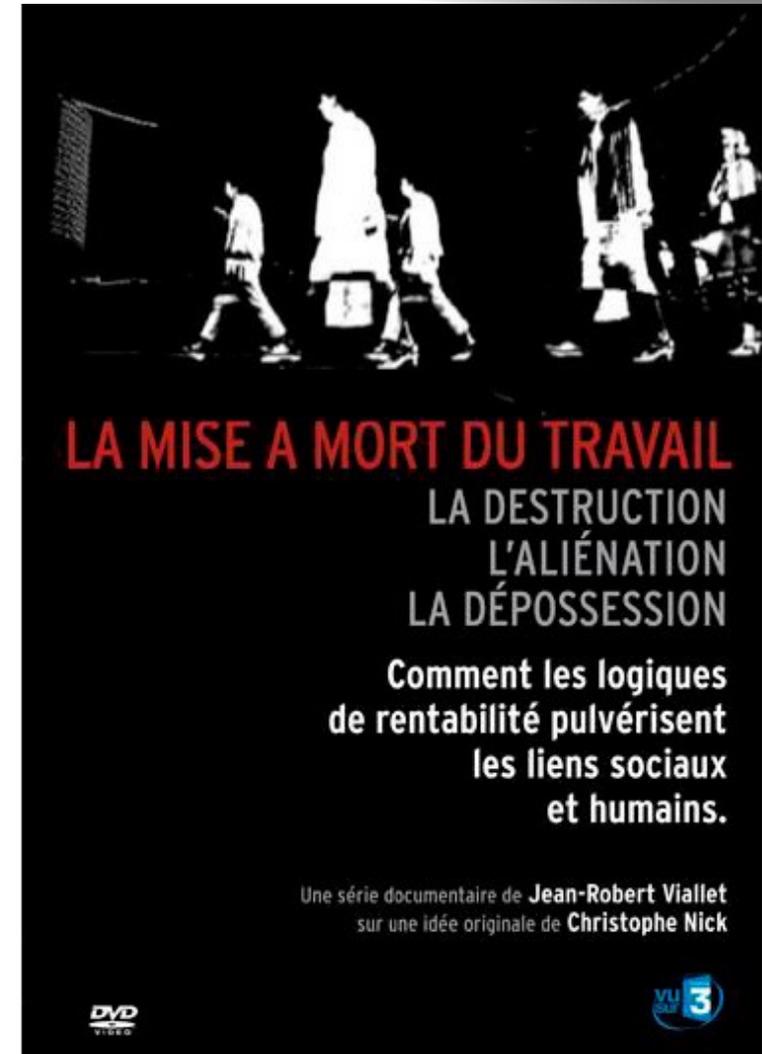
La clinique du travail

Rencontre avec les apprentis-sorciers

- En anglais "*sorcerer's apprentice*"
- "Jouer aux apprentis-sorciers" : *play God*



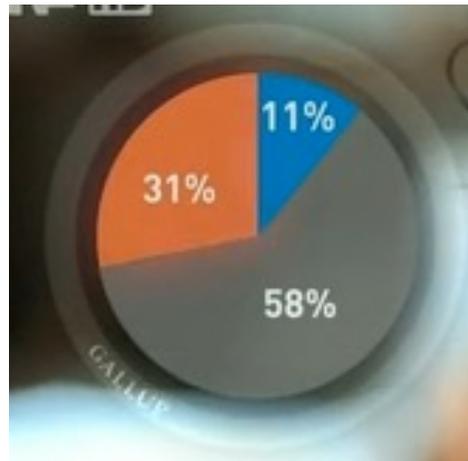
- Extraits *La mise à mort du travail* (2009) Volet 2 – *L'aliénation*
 - 7'15 / 11'50
 - (jusque "choix naturel") : discours du PDG de Carglass
 - 13'30 (tension) / 17 (rex)
 - le réel du travail en call-center
 - 35" -> 39" :
 - le réel du travail en centre technique



- Extrait de « Le bonheur au travail », M. Meissonnier, 2014
- TC : 0'20 -> 1'10

Salariés engagés 11%

Salariés activement désengagés 31%



Salariés désengagés (passifs) 58%

« Est-ce que ces salariés étaient comme ça le premier jour où on les a recrutés ? »

- Émission de reportages et d'information « Spécial investigation » de 2015
- Documentaire entier :
<https://youtu.be/PPVSutXdklQ?si=f6K4UZIMwO4c89HS>
- Extrait vidéo d'une enquête réalisée à La Poste concernant le déploiement du Lean management (TC 24'10 / 33' ou 37')

Prologue 4

- Vos témoignages personnels / familiaux ?

Quelques mots sur le Lean

- Méthode de gain de productivité par
 - Amélioration continue (« Kaizen »)
 - Chasse aux gaspillages (« Muda »)
- Toyota puis USA puis Monde (privé) puis Monde (public)
- Lean manufacturing -> Lean management
- Une littérature méga-abondante, pleine de promesses, écrites par les rois de l'optimisation
 - *Les secrets de la réussite..., Transformez vos idées en succès,... Bannish waste and create wealth, Le système qui va changer le monde, etc.*

- Le lean est enseigné en école d'ingé (à l'UTC par exemple)
 - Sans contre-champ critique à ma connaissance (« nous on enseigne comment optimiser, si ça pose des problèmes pour les humains ils ont qu'à faire des tsh »)
 - Sujets de stages en Lean
 - Des retours de stagiaires qui en bavent (seuls au front, sans beaucoup de recul) et qui se posent des questions
 - D'autres qui ne se posent pas de questions 😞

21/04/2022	SERVAIR	Ingénieur Lean Management	STAGE	Spe-IM	Validé
21/04/2022	SERVAIR	Ingénieur Méthodes & process - Lean Management H/F	STAGE	Spe-IM	Validé
26/03/2025	SAFRAN	Stage Lean Manufacturing et digitalisation atelier		STAGE	Spe-IM
21/03/2025	Tageos	Amélioration de la performance d'une usine utilisant les principes du LEAN		STAGE	Spe-IM

Et en effet...

■ Quelques constats

- Une clinique du lean importante
 - Des promesses non-tenues : gains de temps utilisés pour produire plus / licencier (effet rebond)
 - « C'était moi ou elle » (mère d'une étudiante UTC qui avait fait licencier une collaboratrice dans le cadre d'une démarche lean)
 - « On n'a pas le choix, il faut bien le faire » (si c'est pas moi, quelqu'un d'autre le fera)
 - « On sait bien qu'en fait c'est pour pouvoir licencier derrière mais bon, on le fait quand même... »
 - Lu sur le CV d'un responsable lean : « -2,7 personnes sur ligne de prod XX »
 - Les plus ardents critiques sont les anciens applicateurs (ingénieurs « repentis »)
- ### ■ Réponse la plus courante quand ça va mal
- « C'est l'application qui est mal faite. Les principes sont bons »
 - *Really dude ?*

2 pistes à étudier pour une pharmacologie du lean

Si les « principes du lean sont bons », mais si l'application est systematiquement source de problèmes, peut-être que...

1. Les principes ne sont pas si bons ?

Exemples :

- *Muda* : les déplacements « inutiles », les pertes de temps
 - Inutiles de quel point de vue (repos, se dégourdir les jambes, croiser les autres, prendre du recul) ?
- *Mura* (la variabilité, ou l'irrégularité) :
 - Des opérateurs qui ne font pas tous exactement la même chose pourtant au même poste
 - Des fournisseurs qui livrent des quantités variables, etc.
 - Est-ce un problème si fondamental, pour qui ? Psychorigidité, volonté de maîtrise
- *One best way / one best practice* : « one » vraiment ? Opposé à la vie, idée d'une chose morte vs travail vivant
- *5S* : imposer la façon d'ordonner ses affaires (+ pas de choses persos, pas de photos par ex)
 - Injonction paradoxale : engagez-vous, votre subjectivité Vs vous êtes un numéro, un robot

2. Et/ ou qu'il manque une partie de l'équation ?

- À savoir considérer ce qu'est *le travail vivant* pour revisiter ces principes. Ces principes nient :
 - Certaines causes irréductibles de variabilité : font donc peser sur les travailleurs la responsabilité des écarts (nécessairement leur faute)
 - Ne voient même pas que pour le bien-être des travailleurs (leur individuation) il y a d'autres principes à mettre dans la balance

Césaire (prudemment, juste une association d'idées)

Quand on entend les ingénieurs lean (en poste puis repentis), comment ne pas penser à ces mots de Césaire (en toute prudence quant à l'analogie) ?

- **« Il faudrait d'abord étudier comment la colonisation travaille à déciviliser le colonisateur, à l'abrutir au sens propre du mot, à le dégrader, à le réveiller aux instincts enfouis, à la convoitise, à la violence, à la haine raciale, au relativisme moral, et montrer que, chaque fois [exemples de crimes] il y a un acquis de la civilisation qui pèse de son poids mort, une régression universelle qui s'opère, une gangrène qui s'installe, un foyer d'infection qui s'étend et qu'au bout, [...] il y a le poison instillé dans les veines de l'Europe, et le progrès lent, mais sûr, de l'ensauvagement du continent. »** (*Discours sur le colonialisme, 1950*)
- - 2,7 personnes, « il faut bien le faire », « c'est elle ou moi », « on sait bien que » : ne sont-ce pas des signes d'ensauvagement, de décivilisation ?
- L'impression en effet que le Lean prend fondamentalement appui sur de bas instincts (quand la sublimation se passe mal) : hiérarchie-supériorité-maîtrise totale corps et esprit – sadisme (faire de l'autre une chose)

Fin du prologue

- Pourquoi avoir insisté sur le lean ?
- Parce qu'il est le signe le plus abouti de la folie productiviste
- Rappel : les crises de l'environnement, du travail et de l'esprit n'en sont qu'une :
- Epuisement d'un même mouvement des "ressources" planétaires et des "ressources" humaines
- Le problème étant déjà de les considérer comme "ressources"

Quelques dates récentes

- Apparition sur la scène médiatique suite à plusieurs suicides « dédiacés » au travail
 - Technocentre de Renault : 3 suicides en 3 mois fin 2007 (puis 16 S ou TS)
 - Chez France Telecom : 35 suicides en 2008 et 2009
 - À La Poste : 50 suicides ou tentatives en 2016 selon les syndicats

- Voir pour FT :
https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire_France_T%C3%A9l%C3%A9com

Quelques dates récentes

- Réponses initiales des dirigeants :
 - Remise en cause du lien entre le suicide et le travail : ce serait lié à des fragilités individuelles et personnelles
 - Puis « Restructurations indispensables à la survie de l'entreprise »
 - Et « La guerre économique » justifie les moyens employés
- Réponse législative : le 16 juillet 2014 : un suicide peut être reconnu comme accident de travail (sous certaines conditions, mais même s'il se produit hors lieu de travail)



Lundi 4 mai 2015 en FA100

Psychologue, psychanalyste
Ex expert judiciaire
Co-créatrice des consultations
« souffrance et travail »
(aujourd'hui plusieurs dizaines)

<https://www.souffrance-et-travail.com>

A propos de l'extrait que vous aviez à lire (chap I de *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*)

- Film en 2006, livre en 2008 : journal de sa consultation
- On suit la situation de deux femmes (ce n'est pas anodin)
- Vos commentaires ?

1

Chapitre

La fabrique des harceleurs

Novembre 2001

Deux femmes se succèdent à la consultation, à un mois d'intervalle, adressées par leur médecin du travail. Elles sont salariées dans la même entreprise. L'une est téléopératrice, l'autre est directrice. Leurs routes se sont violemment croisées sur un plateau téléphonique. L'organisation du travail de l'une a croisé le style de management de l'autre. Les vies de l'une et de l'autre en ont été bouleversées.

Sur le même fauteuil, en face de moi, elles vont chacune exprimer l'impact des enjeux psychosomatiques et relationnels de la situation de travail, chacune dire que le sujet va au travail avec ses particularités et son histoire. À ce titre, le travail est donc toujours travail identitaire. Au travail se jouent des histoires de domination, de soumission, de servitude, incroyablement volontaires. Des histoires de corps où le travail fait circuler une formidable énergie, mobilise une ingéniosité permanente. Mais aussi des histoires de corps qu'on bride, disciplinarisés, confinés dans des plans et des axes de mouvements restreints, dans des portions d'espace où, quelquefois, on ne peut même pas poser la photo de ses enfants.

À partir de 1996, Solange décrit des modifications constantes dans la façon de travailler, un regroupement des équipes qui aboutit en fait à une compression des effectifs ; les changements de procédures se multiplient, s'intensifient : tous les ans, tous les trimestres, tous les mois, quelquefois chaque semaine. Le nombre croissant d'informations à mémoriser sur les nouveaux services, les dernières promotions, les nouvelles procédures déclenche une tension psychique considérable. La rapidité d'apparition et de disparition des procédures ne permet plus de s'appuyer sur des acquis mémorisés tout en maintenant la cadence. Comment Solange faisait-elle pour se débrouiller ?

« Je faisais des fiches pour chaque nouveau produit pour les avoir sous les yeux et mieux répondre.

– Mais vous aviez déjà des documents internes...

– Oui, mais trop longs, trop compliqués, on ne s'y retrouve pas. On se faisait tous nos outils de travail. »

Solange dit aussi que, bientôt, les normes d'accueil téléphonique sont imposées : elle doit répondre des formules types, avec un certain ton de la voix, des inflexions forcées supposées reconstituer un naturel commercial stratégique. « J'ai dû ravalier mes années de métier d'accueil, tous mes savoir-faire ! Je sais être gentille. D'ailleurs je SUIS gentille et je n'ai pas besoin qu'on m'explique comment l'être au téléphone. Là, ces phrases écrites sur une fiche qu'il faut répéter à la virgule près, sans adaptation au client, qu'on lui débite comme un automate, c'est humiliant. » La contrainte de cette organisation du travail est donc à la fois corporelle, émotionnelle et éthique, et oblige à endosser une cuirasse qui va à l'encontre du comportement spontané.

Solange dit qu'elle commence à présenter les troubles cognitifs habituels sur ces emplois postés : perte de mémoire, troubles de concentration.

Dans un premier temps, on avait nommé un « parrain » pour lui apprendre à travailler, mais, dit-elle, « il ne me passait aucune information par peur de perdre sa supériorité sur moi, dans un climat de rivalité incroyable ». Puis, ce même parrain est rebaptisé « supercoach ».

Le climat s'alourdit et le rythme de travail s'intensifie. Je suis avec Solange sur son plateau, tant son récit sonne juste. Elle est à son poste avec un casque, si près du salarié à côté qu'elle doit parler plus fort pour couvrir sa voix, le niveau sonore ne cessant d'augmenter.

Devant elle, tandis qu'elle répond à un client, un panneau avec un voyant rouge lui signale qu'un autre est en attente. Le supercoach passe derrière elle pour faire accélérer la cadence de réponse, souvent au détriment de la complexité des situations individuelles. L'injonction paradoxale est flagrante : répondre au client en ligne et le satisfaire, mais répondre aussi au client en attente. C'est le supercoach qui décide du moment où les besoins physiologiques pourront être satisfaits.

Le corps de Solange engagé dans le travail n'est certainement plus celui du désir, des émotions, des sentiments, des fantasmes, celui que, en tant que psychanalyste, j'ai l'habitude d'écouter. Ce n'est plus un corps habité par la fatigue, la douleur, la maladie, le corps humain, incertain. Celui que me décrit Solange est un corps que l'organisation du travail récapitule par son poids, sa taille, son âge, bref, ses caractéristiques physiques et physiologiques, son endurance et surtout sa neutralité. « L'organisation du travail oppose au second corps un vigoureux désaveu. Elle valorise la disciplinarisation des corps, leur biodisponibilité. Le corps n'est admis que comme réservoir de force, de puissance. Le corps dans l'organisation du travail est un moyen, pas une origine^a. »

La surcharge de travail, les contraintes cognitives, l'absence de solidarité, la désubjectivation du poste vont entraîner une dégradation de la santé de Solange et une décompensation^b dans la sphère gynécologique. Après de longs mois de métrorragies qui l'épuisent, elle est opérée d'une hystérectomie élargie en avril 2001. Elle prévient ses responsables de son arrêt et s'entend demander si c'est une tumeur. Elle est arrêtée trois mois et dit reprendre en bon état. « Malgré l'intervention, ces trois mois m'avaient reposée. »

À sa reprise, elle est reçue par le médecin du travail qui doit statuer sur son aptitude puisqu'elle a été arrêtée plus de trois semaines. Sa fiche d'aptitude en poche, elle monte dans son service. Alors qu'elle veut s'installer au poste de travail où elle avait laissé ses affaires, ses crayons, ses fiches de travail perso, sa tasse à café, elle découvre la nouvelle directrice du site, que nous appellerons Madame T.

Madame T est de passage sur le plateau ce matin-là pour en évaluer le fonctionnement. « Elle prend la parole à la place de ma responsable et me dit que, suite à une nouvelle réorganisation pendant mon absence, je n'ai plus de poste de travail. »

Au retour d'un congé maladie pourtant annoncé à sa direction, Solange est surprise de ne plus avoir de place et demande à récupérer au moins ses documents professionnels personnels et ses effets privés. Elle s'entend répondre par Madame T :

« J'ai tout vidé, car c'était sans importance ! Quant à l'intérieur du tiroir personnel, je l'ai jeté à la poubelle.

– Même mes crayons, ma tasse à café ?

– Oui ! »

Solange se trouve ainsi confrontée à une situation d'aliénation sociale inexplicable. On la laisse venir au travail, mais elle n'a plus de bureau, on s'est débarrassé de ses affaires personnelles, bref, on met en scène sa disparition. Elle me dit qu'elle s'installe sur un bureau adjacent non sans que Madame T lui souligne qu'elle devra l'avoir débarrassé le lendemain, au retour de son occupant en RTT. Elle reprend une mise à jour de procédures sur son bureau provisoire, pour dit-elle « se remettre dans le bain », et « j'ai alors des bourdonnements d'oreille très intenses, mon crâne me donne l'impression d'être au bord de l'explosion, la douleur est intolérable ! ». Tous ces signes sont ceux d'une poussée hypertensive majeure. D'ailleurs, Solange perd connaissance et s'effondre sur le sol. Affolement général, appel du Samu, pompiers, médecins, brancards, scope et diagnostic rapide : hypertension à 22. Solange est « techniquée » et évacuée rapidement à l'hôpital le plus proche.

Madame T se présente à ma consultation un mois plus tard. Elle est désemparée. Elle me dit qu'elle a vu Solange s'effondrer sur le sol et, dans l'agitation de la prise en charge en urgence par l'équipe du Samu, elle a assisté au « techniquage » de son employée, à son départ à l'hôpital. Parce qu'elle était porteuse d'un risque de mort, la scène semble avoir pris valeur traumatique. Depuis, Madame T fait des crises d'angoisse tous les jours, dort mal, se remet en cause. Elle m'est adressée par le même médecin du travail que Solange.

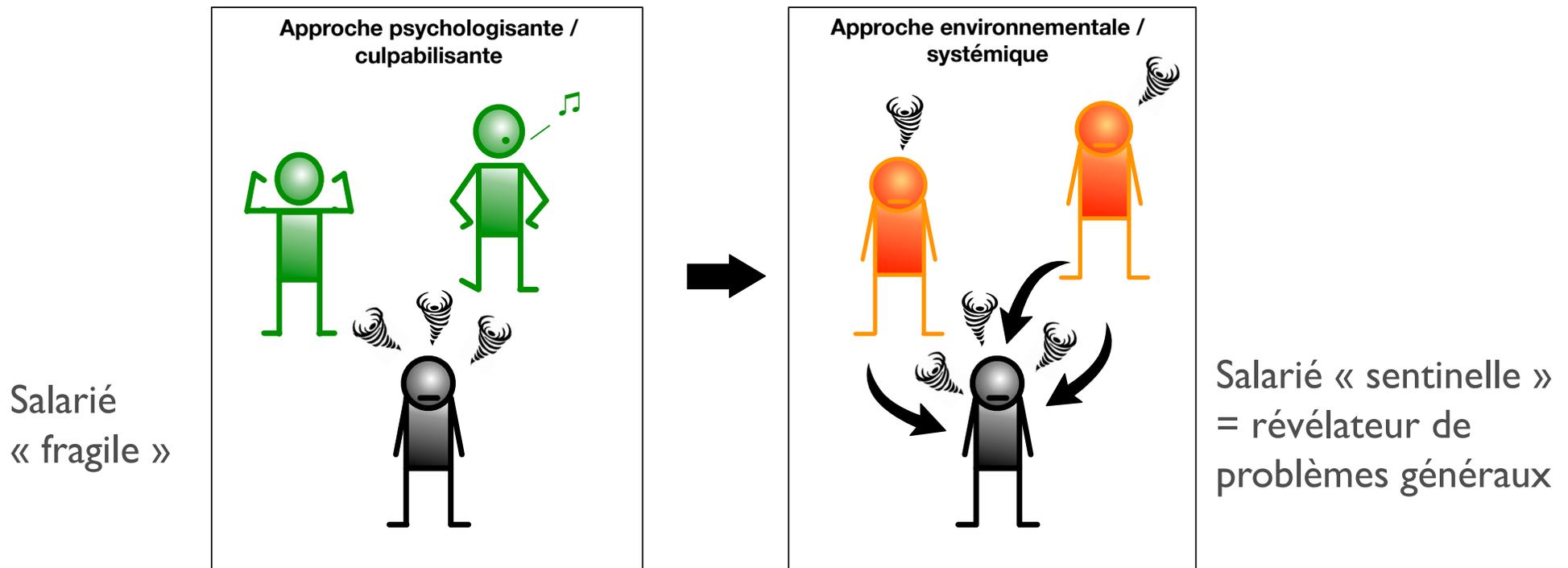
Lisez la suite ([grand lien avec le thème de l'égalité pro](#))

Une psy qui nous dit de ne pas psychologiser la souffrance au travail

- Le truc à retenir sur le plan scientifique / méthodologique
 - Il ne faut pas psychologiser ces situations (c'est une psy qui dit ça, rare élégance méthodo)

« Les fragilités » : un discours qui ne tient plus

« Mais dans mon bureau, pas de bourreau, pas de victime. Pour moi, ce qui se passe dans le monde du travail ne peut se résumer à une question de nature. La nature perverse des uns et la fragilité psychique des autres. Psychologiser la souffrance au travail, c'est refermer le couvercle sur les modes d'organisation très élaborés que les patients décrivent si on les suit sur leurs lieux de travail, si on prend la peine de lire les guides de management qu'ils apportent. »

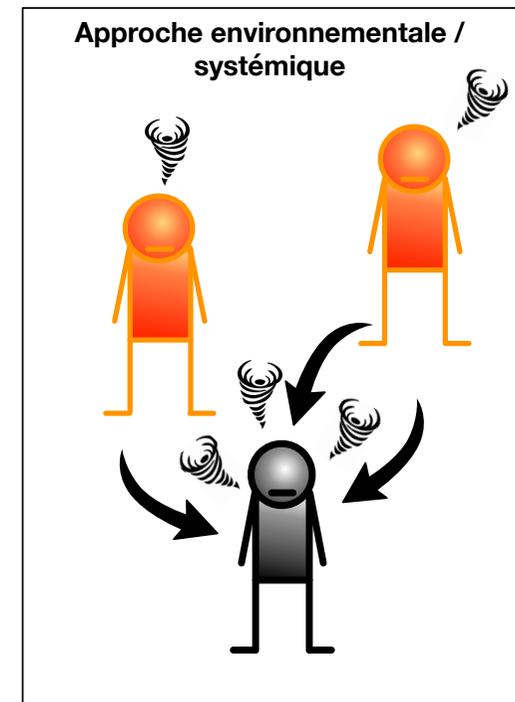


« Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés »

Titre tiré d'un vers de **Les animaux malades de la Peste** (fable de Jean de La Fontaine)

« Un mal qui répand la terreur,
 Mal que le Ciel en sa fureur
 Inventa pour punir les crimes de la terre,
 La Peste (puisqu'il faut l'appeler par son nom)
 Capable d'enrichir en un jour l'Achéron,
 Faisait aux animaux la guerre.
 Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient
 frappés. »

Ils ne mouraient **pas tous**,
 mais **tous étaient frappés**

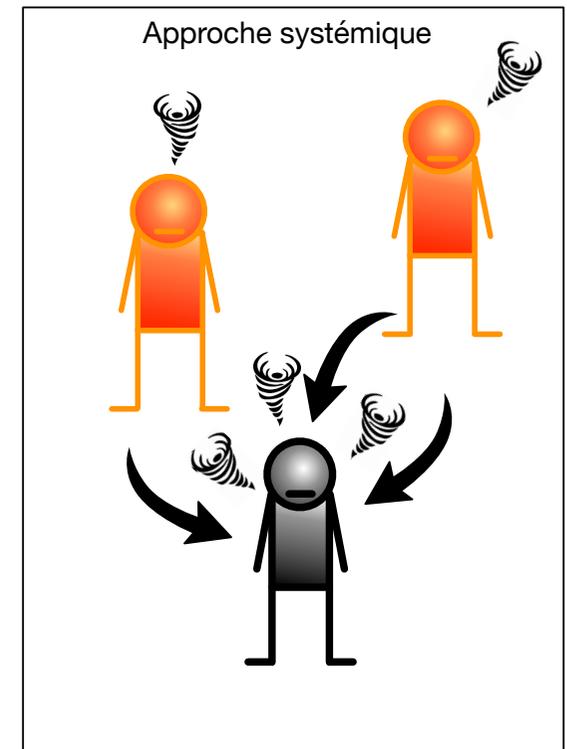


Ce que nous apprend la clinique (I)

- **Dé-psychologisation** des causes de la souffrance au travail :
 - La souffrance au travail est rarement le fait d'individus mauvais, de managers pervers
 - La souffrance n'est pas non plus (ça peut arriver, certes) liée à des fragilités individuelles : ce sont les travailleurs les plus engagés qui vont être touchés en premier

- Les suicides ne sont « que » la partie aigüe d'une « maladie » chronique au sein d'organisations qui deviennent pathogènes
 - **Décompensation** : dégradation d'un organe ou organisme qui était jusqu'alors maintenu en équilibre par des mécanismes de compensation. Chute du système de défense (comme une digue qui cèderait) avec effets spectaculaires.

- Pathologies de la solitude : avant il y avait des systèmes de défense collective, qui n'existent plus



Ce que nous apprend la clinique (2)

- **Étiologie** de la souffrance au travail :
 - **Gestionnarisation & financiarisation** : exigences de rentabilité financière qui se traduisent en augmentation des contraintes gestionnaires déconnectées du réel du travail qui engendrent une perte de sens et des injonctions contradictoires
 - **Au service de « la croissance »** : objectifs toujours à la hausse
 - **Informatisation** : tout cela soutenu par des moyens de contrôle beaucoup plus précis qui impactent la prescription et l'évaluation
 - **Individualisation** : les pathologies actuelles sont des pathologies de la solitude dues en partie à une dégradation des collectifs qui abaisse les capacités de résistance
 - **Défaut de pensée du travail**

- « Christophe Dejours a raison : le corps dans l'organisation du travail est considéré comme un moyen, non comme une origine. »
 - On retrouve l'idéologie derrière la notion de « ressource humaine »

Les réponses de la clinique (1/2)

- Prise en charge des salariés en décompensation au sein d'un réseau **pluridisciplinaire** (psychanalystes, médecins du travail, juristes) :
 - Écoute des travailleurs, de leur parcours et de leur histoire, celle de leur travail
 - Co-analyse et reconstruction des changements qui sont survenus et permettent d'éclairer la situation actuelle (cf extrait de « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés »)
 - Recherche de solutions pour les individus, les sortir de la souffrance
- Restitution et alarme à travers différents supports (livres, films, etc.)
- « Le cas de Solange est à la jonction du psychique, du médical, du juridique, du social et de l'organisationnel. Les pathologies du monde du travail nous ont beaucoup appris sur l'état du travail en France. Elles nous ont surtout appris à travailler ensemble, à mettre en réseau nos compétences pour réagir vite. »

Les réponses de la clinique (2/2)

- Réseau pluridisciplinaire Médecine + Psychologie + Droit pour prendre en charge la souffrance au travail dans sa **dimension systémique**
 - Avec par exemple :
 - **Marie Pezé**, docteur en psychologie, expert judiciaire, responsable du réseau de consultations « Souffrance et Travail » ainsi que du CES de psychopathologie du travail au CNAM
 - **Rachel Saada** est avocate, spécialiste en droit du travail
 - **Nicolas Sandret** est médecin inspecteur du travail (dans le docu aussi)

- Première consultation **ouverte en 1997**

Extrait *Ils ne mouraient pas tous*

- 4'30 → 19'

Les réponses politiques

- Des mesures ministérielles « précipitées » :
 - Identification des salariés fragiles via des audits par des cabinets d'experts
 - Actions urgentes de négociation sur le stress

- Démarches « QVT » (qualité de vie au travail)
 - En France 2013 via l'accord national interprofessionnel (ANI)
 - Loi 2015 intégrant la QVT au code du travail et obligeant à des négociations autour notamment de
 - L'équilibre vie professionnelle, vie privée
 - La protection sociale
 - La pénibilité
 - Le handicap
 - L'égalité professionnelle femme/homme
 - Et notamment modifiant en ce sens les missions de l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, basée à Lyon, et dépendant du ministère du travail)

Accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail, le harcèlement moral et la violence au travail

En dehors des dispositions générales et particulières (prévues par la réglementation), les entreprises sont soumises à deux accords nationaux interprofessionnels, rendus obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés de leur champ d'application à compter de la date de leur extension.

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009.

Cet accord propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également quelques facteurs de stress à prendre en compte, comme l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication... Il rappelle que, dès qu'un problème de stress a été identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou, à défaut, le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur qui doit associer les institutions représentatives du personnel, ou à défaut, les salariés à leur mise en œuvre.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2004.

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html>

Les réponses politiques

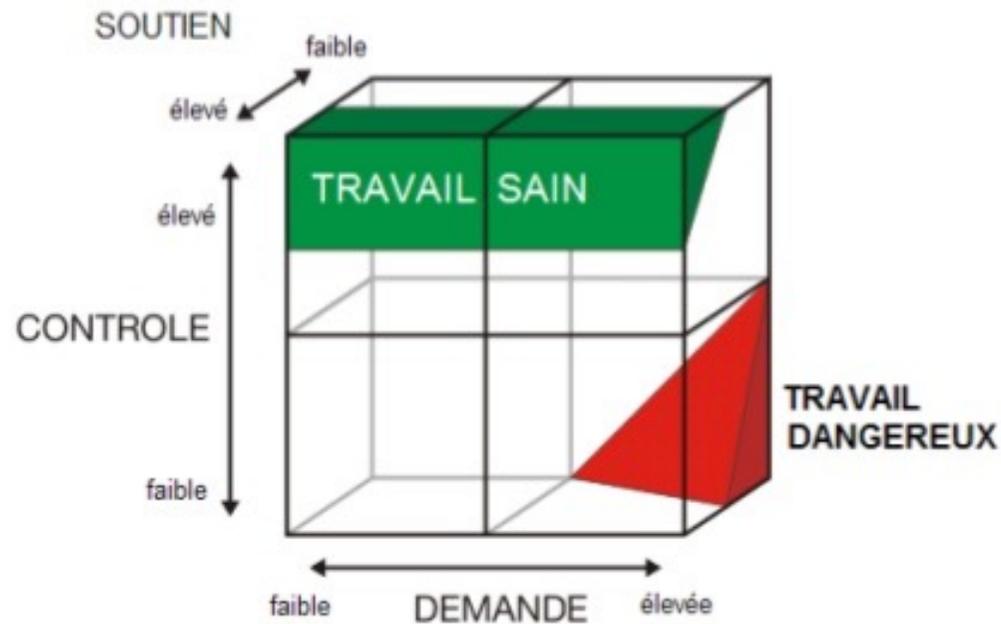
- Démarches « **RPS** » (risques psycho-sociaux) :
- Critiques de la notion de RPS :
 - Naturalisation de la souffrance au travail : risque avec lequel il faudrait composer
 - Stratégie : apprendre à vivre dans un environnement pollué ou le dépolluer?
 - Cf dispositif d'écoute et de soutien mis en place à la Poste
 - On culpabilise les individus sur la gestion du stress : « Vous n'êtes pas assez fort »
 - Cf. Yves Clot (colloque santé travail #5 à tc=I'), termes naturalisants qui dédouanent l'organisation
 - Approches « parapluie » : se protéger / responsabilité
 - Et surtout : pas une approche « bien-être », seulement « gros risques »
 - Ex : questionnaire « karasek » seul (demande/latitude/soutien)

Le modèle Karasek : très très insuffisant

MODÈLE KARASEK DU STRESS

Les activités les plus stressantes seraient donc selon Karasek, celles où la personne a :

- un soutien social faible, avec
- une demande forte et
- un contrôle faible



Source : <http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>

Les réponses en entreprise

- Mise en place de numéros verts et formations à la gestion du stress
- Sensibilisation des médecins du travail
- Démarches QVT (avec appui ANACT / ARACT)
- Cabinets de conseil en conduite du changement et organisation du travail
 - Consultants spécialisés dans le management des organisations et leurs transformations
 - Activités diverses : audits, conseil, animation d'espaces de délibération, formations, etc.

L'article L4121 du code du travail

Obligation de Sécurité de l'Employeur

L'employeur doit assurer la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. A défaut, il encourt de lourdes sanctions, et ce même si le dommage ne s'est pas réalisé. Mieux : lorsqu'il ne se sent pas suffisamment protégé, le salarié dispose d'un droit de retrait, qui lui permet de quitter à tout moment son poste de travail.

Une obligation de résultat

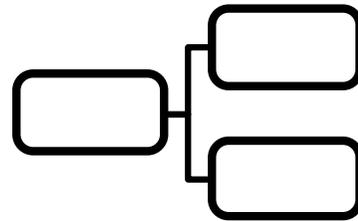
L'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (*article L. 4121-1 du Code du travail*). L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher. Cette obligation est une obligation de résultat (*Cour de cassation, chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389*), c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liée aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur pourra être engagée.

<https://www.saisirprudhommes.com/fiches-prudhommes/obligation-de-securite-de-lemployeur>

- On peut aussi travailler **en amont, à la formation des travailleurs** :
 - **Former** les travailleurs, cadres et responsables des organisations aux notions et concepts fondamentaux des sciences du travail
 - **Outiller** concrètement les individus et les collectifs pour penser le travail, son travail et celui des autres
 - Ex : article de Laurent Van Belleghem
- Permettre la mise en place de conditions de travail et conditions (managériales) du travailleur qui assurent un travail émancipateur
- Notamment prendre soin des activités déontiques, des espaces de délibération sur le travail

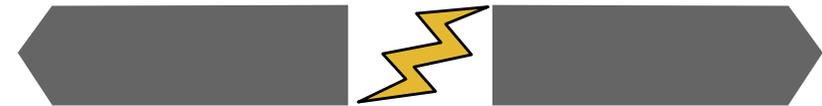
Principaux outils de diagnostic en PH13

FAST du travailler



- « Si le travail peut faire souffrir, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses promesses. » *Travailler à armes égales*, M. Pezé
- *Rappel* : notion de « **centralité du travail** » ; loin d'être anecdotique, inessentiel, il est source d'être, de construction et d'accomplissement
- **Le FAST** peut permettre de faire le point sur la relation au travail (outil de diagnostic individuel)

Tensions de l'organisation

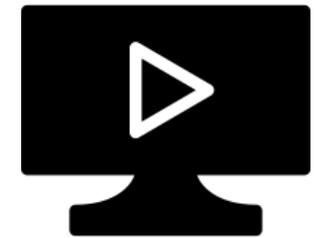


- **Tensions de l'organisation** = grille de lecture et d'analyse des situations collectives et des organisations
 - Identification possible de symptômes et dérives
 - Analyse des causes de ces dérives pour pouvoir poser un diagnostic
 - Élaboration de solutions, de moyens d'équilibrer les tensions
 - Outil pour penser l'organisation et support de la délibération
- D'autant plus important qu'un salarié en souffrance : sentinelle

- Première réponse : construction de ses choix professionnels
- Être capable de penser le travail et ses enjeux
- Ne pas être dupe des pratiques et discours déresponsabilisants

Compléments de cours / ressources sur le sujet

- *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, M. Pezé, Ed. Pearson, 2008 (puis poche, Flammarion, 2010)
- *Travailler à armes égales*, M. Pezé, R. Saada & N. Sandret, Ed. Pearson, 2011
- *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Ch. Dejours, 1998, Éditions du Seuil
- *Le capitalisme paradoxant*, V. de Gaulejac, éditions Seuil, 2015
- *L'intelligence du travail*, P.-Y. Gomez, éditions Desclée de Brouwer, 2016
- Documentaire *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marc-Antoine Roudil, Sophie Bruneau, 2006
- Documentaire Spécial investigation : *méto, boulot, chrono, merci patron*, 2015
- Vidéos interviews de M. Pezé et C. Dejours « J'ai très mal au travail »
- Émission « Souffrance policières... les mal-aimés de la République »
<https://www.franceculture.fr/emissions/le-magazine-de-la-redaction/souffrances-policieres-les-mal-aimes-de-la-republique>
- Autres docus : *La mise à mort du travail & J'ai très mal au travail*



Extrait *La mise à mort du travail*





Travail sur vos enquêtes-métiers