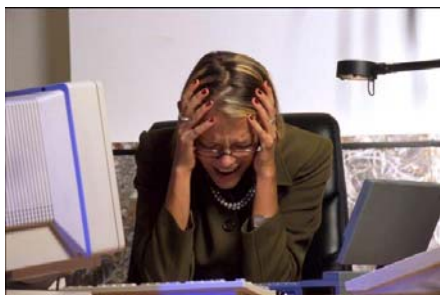


« Le stress au travail est lié au mode de management actuel »

Par Constance Baudry

Le Monde.fr

Article paru le 12 septembre 2008



CATHERINE LAMBERMONT/PHOTO NEWS/GAMMA

"La question du sens du travail est un des éléments principaux de la crise de la santé au travail", estime Dominique Huez, auteur de "Souffrir au travail", dans un "chat" au Monde.fr.

**Hibou :** Comment faites-vous la différence entre le stress et ses conséquences, provenant du monde du travail et celui de la vie privée ?

**Dominique Huez :** Comme professionnel, je ne me pose jamais la question de repérer le stress de la vie privée. La question que je me pose, c'est : est-ce que ce qui fait souffrance, ce qui serait éventuellement à l'origine de cette dépression, peut s'expliquer par le travail de la personne ?

Et pour instruire cette question, je demande aux personnes de me dire comment ça se passe aujourd'hui. Et c'est de ce que cette personne me donne à comprendre du côté de son travail qu'on arrive à repérer tous les deux si son activité professionnelle est l'origine de ses difficultés. Par contre, il est des situations de troubles psychiques, de difficultés mentales, où je ne comprends rien. Dans ces situations-là, c'est très rarement le travail qui en est la cause, et parfois, il s'agit de pathologies psychiatriques lourdes.

**louis.c :** Tout le monde se plaint du stress dans les entreprises. Au fond, la cause numéro un, n'est-elle pas l'absence de reconnaissance ?

**Dominique Huez :** Pour ma part, je n'emploie jamais le vocabulaire du stress parce que je ne sais pas si l'on parle du travail ou si l'on parle de la santé.

Mais en la matière, j'ai l'impression que le stress pour vous, et à raison, c'est ce que je nomme la souffrance au travail, et je suis bien d'accord pour dire que l'absence de reconnaissance de la contribution, de ce que l'on fait dans le travail, à la fois par ses pairs mais aussi par son encadrement, est essentiel.

C'est certain que c'est par la dynamique de la reconnaissance qu'on construit son identité dans le travail, et donc sa santé.

**Anti-heros :** L'accélération que subit l'humanité depuis l'industrialisation, et plus spécialement dans le monde maintenant informatisé de l'entreprise en Occident, n'a-t-elle pas comme première conséquence la surchauffe, accentuée par une obligation de rendement optimal ?

**Dominique Huez :** Oui, mais je pense que c'est une explication partielle. Il y a de mon point de vue la

conjonction de deux grands mécanismes à l'origine des psychopathologies, à la fois, comme vous dites, l'intensification, la densification du travail, la réduction dramatique des marges de manœuvre, la disparition des espaces de respiration... et d'autre part, les conséquences désastreuses d'un nouveau management qui ne prend pas en compte la réalité du travail, mais gère les individus par indicateurs et se contente de mesurer les écarts avec les résultats prescrits.

Dans ce cadre-là, l'évaluation des performances est un dispositif de menace absolument redoutable, parce qu'il se propose de juger les personnes sur leur être, sur le paraître, la conformation, et fait totalement l'impasse sur le travail réellement déployé, c'est-à-dire sur le faire et le faire avec autrui.

Dans ces conditions, il ne peut y avoir aucun système de reconnaissance, aucune coopération, c'est l'effondrement des collectifs de travail, c'est le chacun pour soi, c'est la désolation, et ce sont les risques de bascule dans tout ce que l'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux.

**lol : Le mode de management actuel a-t-il un lien avec le stress des salariés, ces salariés qui sont de plus en plus autonomes et à qui on demande de plus en plus d'initiatives ?**

**Dominique Huez :** Oui, le mode de management actuel a à voir avec le développement du stress, parce que derrière ce qu'on appelle l'autonomie, c'est en réalité la prescription des résultats et le fait que le travail aujourd'hui est une boîte noire, totalement aveugle pour le management, pour les collègues, voire pour le salarié lui-même.

Dans ces conditions, ce qui est essentiel, c'est évidemment l'importance des marges de manœuvre, mais aussi la possibilité de discuter, de délibérer avec les collègues, en un mot, d'avoir pour partie la main sur ce qu'on fait.

A cette condition, effectivement, la souffrance qu'on trouve naturellement dans le milieu professionnel au sens où, si travailler c'est subvertir les difficultés organisationnelles, cela a forcément un coût, mais c'est aussi cela qui peut être transformé en plaisir, parce que cela peut être source et de créativité, et de lien social.

Mais si les possibilités pour faire seul et avec les autres sont de plus en plus réduites, il n'y a plus de dynamique de plaisir possible, la culpabilité surgit et le risque de retournement de la violence contre soi devient majeur.

**proton : Je ne suis pas issu d'une école d'ingénieur et j'occupe un poste d'ingénieur. Je me sens incompetent et je n'arrive pas à en parler. Je fais tout masquer ma gêne mais cela me pèse lourdement, au point que je ne veux rien faire pour ne pas apparaître ridicule. Je me cache, je perds confiance en moi. Je suis tétanisé quand on vient me demander des comptes. Que faire ?**

**Dominique Huez :** Ce que j'entends, c'est la culpabilité majeure que génère chez vous la difficulté à réaliser la tâche prescrite dans un environnement où votre histoire, la construction de vos compétences sont peu ou mal prises en compte.

Souvent, dans le milieu de l'encadrement, l'individualisme règne en maître du fait de la construction de la guerre de tous contre tous liée aux excès de l'individualisation du management.

Même pour l'encadrement, travailler, c'est faire avec les autres. Un des problèmes majeurs de l'encadrement, c'est qu'il est aujourd'hui quasiment illicite d'oser vouloir discuter, délibérer de ses difficultés professionnelles avec ses pairs.

La virilité est un mode défensif extrêmement développé par les entreprises chez l'encadrement. Ceux qui n'ont pas le courage, qui n'oseraient pas subvertir les difficultés, quitte à s'aveugler en acceptant de faire du sale boulot sont des femmelettes et doivent être exclus du groupe des vrais hommes.

Alors vous avez deux solutions : ou bien vous arrivez malgré ces très grandes difficultés à pouvoir concrètement discuter et vous appuyer sur des collègues en qui vous avez confiance, et puis si la solitude est trop forte, pour ne pas vous faire emporter par la culpabilité, trouvez au moins un accompagnement médico-psychologique dont l'objet ne serait ni de médicaliser, ni de

psychologiser, mais de vous aider à repérer concrètement que vos difficultés se retrouvent peut-être aussi chez d'autres personnes de votre condition, et que, éventuellement, votre soi-disant incompetence bute sur des difficultés réelles du travail, voire même sur des pratiques que vous réprouvez.

Derrière les mécanismes délétères, il y a deux grands processus : la peur et la honte. Ces deux processus peuvent ou doivent être explorés du côté de ce que font très concrètement les hommes. C'est à ce prix qu'ils ne basculeront pas dans la maladie.

**dedalus : On a beaucoup parlé du suicide des cadres... La souffrance touche-t-elle une catégorie de travailleurs en priorité ? Salariés ? Intérimaires ? CDD ? Cadres ? Non cadres ? Ouvriers ?**

**Dominique Huez :** Aujourd'hui, c'est généralement, mais pas toujours, les suicides de l'encadrement qui sont médiatisés. Peut-être parce qu'il s'agit de personnes davantage publiques et pour lesquelles leur entreprise s'intéresse un peu plus à leur sort.

En réalité, du point de vue des suicides, aucun élément ne permet de penser que les cadres se suicident plus que les ouvriers et employés. Et si l'on s'intéresse au gradient, ou au différentiel de taux de suicide entre les ouvriers-employés et les cadres, on sait globalement que ces dix dernières années, alors que, antérieurement, les ouvriers et employés se suicidaient deux fois plus que les cadres, aujourd'hui c'est quasiment trois fois plus. Dans mon expérience professionnelle, j'ai donc rencontré cette différence.

Il est toutefois possible que ce qu'on appelle la hiérarchie intermédiaire, totalement prise entre le marteau et l'enclume, voie de ce côté sa situation se dégrader plus vite.

Concernant les personnes qui se suicident en rapport avec le travail, avec d'autres, il me paraît acquis aujourd'hui que c'est parmi les personnes les plus engagées dans le travail qu'on trouve les personnes qui peuvent se suicider.

Ce qui signifie dramatiquement que généralement, contrairement à tout ce qu'on dit et écrit, rien ne permettait de penser que cette personne singulière mettrait fin à ses jours, sauf à avoir une suspicion envers les personnes les plus engagées !

Par contre, dans ces situations, quand on y regarde de plus près, on constate que les personnes qui ont pu se suicider travaillaient dans des collectifs professionnels globalement précarisés et en souffrance. Et pour ma part, je pense que cela est repérable à l'avance, à condition d'avoir un système de veille du côté du travail et de ce que cela produit comme difficultés collectivement.

**Solemnis : Personnellement, je suis entouré de collègues qui ressassent des rancœurs à longueur de journée, envers une direction qui n'assume aucune responsabilité. L'encadrement est-il incompetent ?**

**Dominique Huez :** Je ne pense pas que la réponse soit du côté de l'incompétence de l'encadrement. Il me semble parfaitement exact qu'il y a des collègues qui ont accumulé un tel vécu d'injustice et de passif dans leur entreprise qu'on peut constater que c'est comme si le monde s'était arrêté pour eux. Jusqu'à ce que justice leur soit rendue.

Quand il s'agit de phénomènes relativement anciens, le lien de ces passifs avec le travail perd progressivement toute possibilité de compréhension dans l'entreprise.

Quant aux cadres "incompétents", je crois qu'il s'agit de situations où l'on place des personnes en situation d'injonction paradoxale, c'est-à-dire qu'on leur demande des résultats dont les objectifs augmentent chaque année sans prise en compte de la réalité du travail, et que dans le même temps, on leur demande d'employer des outils managériaux qui entravent les coopérations et, chez la majorité de leurs collaborateurs, provoquent une démobilisation défensive et, chez tout le monde, empêchent de travailler ensemble.

Alors comment augmenter l'efficacité de la production de ses collaborateurs quand soi-même on est

placé en position d'"empêchement" pour qu'ils puissent déployer créativité, plaisir et aient envie de construire leur santé au travail ? C'est littéralement impossible.

**Nekobibu : J'ai personnellement une vision assez négative du métier de cadre : on assure globalement la liaison entre la direction et les employés subordonnés, en s'attirant parfois les foudres des deux "bouts de la chaîne". N'y a-t-il pas à ce moment une sorte de crise existentielle : "qui suis-je vraiment ?" (à la fois au sein de l'entreprise et humainement parlant, "à quoi sert ce que je fais, au juste ?", "mon absence changerait-elle vraiment quelque chose au sein de la grosse machine qu'est mon entreprise ?").**

**Dominique Huez :** Je partage l'idée qu'il y a aujourd'hui une crise de la finalité même du métier de cadre.

Auparavant, à l'époque du taylorisme, qui n'est pas complètement mort d'ailleurs, on leur demandait de prescrire littéralement tout le détail du travail des hommes, travail d'ailleurs reconnu exclusivement comme une dépense d'énergie physique. Et on voit bien que sans l'organisateur de la "chaîne", il n'y aurait plus de travail possible (même si, antérieurement, les ouvriers professionnels à la "tablee" n'avaient pas besoin de cadres pour travailler).

Ces affaires sont dramatiques et suscitent des interrogations. Mais, indépendamment de l'aspect psychopathologique évident de celui ou celle qui tue ses enfants, il ne faut pas oublier le traitement lamentable que notre société fait de la séparation parentale. à titre illustratif, je signale que la notion de "garde" de l'enfant a disparu juridiquement depuis 1993. Et pourtant, on continue à en parler, ce qui témoigne de la mauvaise connaissance du phénomène qui suscite plus les réactions émotionnelles que l'analyse objective. Les situations de rejet dans lesquelles se trouvent certains parents séparés, et surtout des pères, sont particulièrement dramatiques, ce qui bien entendu ne justifie pas de tels gestes (au demeurant rares en pourcentage). Et pourtant, il existe des solutions pour apaiser les séparations et aider les personnes à passer le cap en respectant leur ancien conjoint et leurs enfants. Mais bien souvent l'environnement, y compris juridique, social, ou psychologique, pousse les personnes à se déchirer. Pour ceux qui s'intéressent à la question, je me permets de faire ma pub: Pères séparés, Pères tout de même, Chez Anthropos - Economica 1998. On le trouve sur Amazon. Ce livre que j'ai écrit à partir de ma thèse de psychologie, traite surtout des pères, mais aborde aussi la question plus générale des parents. Bon été malgré tout à tous.

Aujourd'hui, le travail, c'est la boîte noire, on prétend mobiliser l'intelligence des hommes, parfois en allant même jusqu'à instrumentaliser littéralement leurs affects. Pour ma part, je pense, avec d'autres, qu'effectivement la mobilisation dans le travail ne se prescrit pas.

Il y a littéralement un besoin, une envie de faire et de faire avec les autres, ce qui s'explique par la dynamique de la reconnaissance de la contribution. C'est d'ailleurs pourquoi le travail est si essentiel.

Alors, les cadres, pour quoi faire ? Pour ma part, je pense que si les cadres comprenaient leur mission comme les personnes dont l'objet, au regard de collectifs de travail, serait de faire en sorte de prendre en compte ce qui fait difficulté très concrètement dans chaque situation du travail, en un mot, de permettre aux agents, dans leur diversité, de bénéficier des moyens, et des marges de manœuvre nécessaires, et de l'information suffisante, et des espaces de délibération pour faire évoluer les organisations du travail, alors oui, cet encadrement est possible.

Mais probablement aussi du point de vue du vécu de ses difficultés, ce qui serait essentiel alors serait quand même de pouvoir analyser et partager et repérer les règles de métier de ces cadres. Pour ma part, j'ai un immense doute sur la possibilité très concrète actuelle pour les cadres d'arriver à discuter de leurs difficultés professionnelles.

C'est peut-être pour cela que les entreprises ont hérité une méthode d'organisation qui provient de l'armée et qui fait tourner le plus rapidement possible leur encadrement, de telle façon qu'il soit rarement confronté aux conséquences des organisations qu'ils ont mises en place.

**Zebulito : Dans une société où l'on vit globalement plus longtemps, mais où beaucoup "craquent" et "claquent" peu avant ou peu après l'âge de la retraite, quels conseils donneriez-vous aux salariés "âgés" et déstabilisés (harcèlement moral, perspective de chômage prolongé) pour terminer leur carrière dans des conditions à peu près supportables ?**

**Dominique Huez :** J'entends bien, et c'est une difficulté majeure, à l'origine du débat social qui n'arrive pas à aboutir concernant la pénibilité du travail.

Ma première constatation, c'est que les pénibilités professionnelles sont très inégalement réparties, et que les ouvriers et employés, généralement, sont beaucoup plus "usés" que l'encadrement.

Tant que les conditions de travail n'arriveront pas à prendre en compte la manière différente dont les travailleurs âgés travaillent par rapport aux plus jeunes, le poids de l'usure par rapport aux dérapages sans limites de l'intensification et des contraintes de travail sera de plus en plus un obstacle pour les travailleurs âgés.

Une idée avait germé qui était que progressivement, avec l'approche de leur départ à la retraite, les travailleurs âgés, voyant réduire leur temps de travail, puissent participer au compagnonnage de nouveaux travailleurs et transmettre leur savoir-faire.

Effectivement, c'est une belle idée que d'avoir le projet de partir avec la perspective que ce qu'on a construit et inventé puisse laisser trace et être transmis aux autres.

Malheureusement, je constate que les conditions de travail sont tellement dégradées aujourd'hui qu'à 55 ans, plus de 65 % des travailleurs salariés ne travaillent déjà plus.

Si l'on ne sait pas diminuer la charge de travail et augmenter les espaces de respiration, si l'on ne sait pas faire en sorte que le travail soit organisé à partir de la prise en compte de ces difficultés objectives, pour de nombreuses catégories de travailleurs, je dois constater que le maintien de la santé pour eux réside dans leur "droit de retrait du travail".

C'est désolant, mais au moins, ils ne laisseront pas leur vie au travail.

**MONDEO : Ce sentiment de malaise au travail est-il davantage perçu chez les hommes que chez les femmes ?**

**Dominique Huez :** Toutes les études montrent que les femmes souffrent plus au travail que les hommes. A cela, il y a deux pistes de compréhension qui toutes les deux, de façon inégale, portent une explication.

La première piste, c'est que "les femmes seraient plus sensibles" que les hommes à la perception de la souffrance, se défendraient plus mal, ne pourraient pas effectuer un clivage, comme les hommes, aussi facilement, entre la vie professionnelle et la vie privée, parce que si les hommes sont rassurés pour leurs enfants de penser que leur femme va s'en occuper, objectivement, au travail, les femmes portent et les soucis du travail, et la prise en compte au quotidien, même dans ces conditions, des préoccupations familiales.

Mais il y a une deuxième piste explicative, bien argumentée par des travaux récents, qui est je pense la piste compréhensive principale : pour une activité professionnelle donnée, les hommes et les femmes ne font pas la même chose, et très souvent les femmes sont à la fois davantage confrontées à des contraintes organisationnelles plus "bousculées", et aussi ce sont elles dans ces conditions qui doivent plus prendre en compte les préoccupations professionnelles "relationnelles" de conformation, d'attention aux autres, toutes qualités "jugées naturelles pour les femmes" qui, de fait, font que leur travail est objectivement différent.

Alors ce n'est pas étonnant que dans ces conditions, il y en ait plus qui soient en souffrance.

**igespadm : Mais n'est-ce pas problématique de définir le travail comme une rémunération ? Pourquoi ne pas réfléchir à d'autres objectifs de réalisation de soi dans le monde du travail ?**

**Dominique Huez :** C'est évidemment la question du sens du travail qui, aujourd'hui, est un des éléments principaux de la crise de la santé au travail. Contrairement à ce que chacun croit habituellement, nous ne travaillons pas seulement pour vivre. Ce qu'on engage dans le travail, c'est bien notre identité, c'est bien du lien social qu'on y crée, et c'est bien la reconnaissance de notre contribution qui est le moteur de notre engagement.

Donc la question du sens de ce que chacun y fait est fondamentale, et je pense qu'il n'est nul besoin de le rappeler aux personnes, même si, pour beaucoup, elles ne peuvent continuer à travailler qu'en faisant l'impasse sur cette question.

Pourquoi ? Parce que quand mon travail m'oblige à "mal travailler", quand ce que je fais est contraire à mes valeurs morales, c'est le spectre de la honte, à l'origine de la souffrance éthique, qui apparaît.

C'est le mécanisme le plus délétère qui soit au travail. Alors dans ces conditions, si on ne fait pas un clivage psychique avec ce qu'on réprouve, on ne peut pas tenir. Mais ce processus psychique inconscient a des conséquences désastreuses sur la vie sociale et familiale.

Aussi, dans les évolutions du travail d'aujourd'hui, on ne peut plus faire l'impasse sur la crise du sens du travail, surtout quand les réorganisations actuelles le malmènent à ce point.

**louis.c : Ne peut-on, face à toutes ces causes, édicter des règles qui régulent les comportements à l'intérieur de l'entreprise ?**

**Dominique Huez :** J'espère qu'on n'édicterait jamais de règles pour réguler les 20 comportements.

Pour ma part, je réprouve les pratiques de "coaching" de travailleurs réputés débilés, dont les comportements devraient être encadrés.

Il n'y a pas d'autre issue que de discuter, que de délibérer, que de nous interroger sur ce qui fait difficulté dans les situations de travail individuelles et collectives.

Toutefois, si à travers les règles vous voudriez dire qu'il devrait y avoir des zones interdites dans les pratiques des entreprises, je souscris.

Je pense qu'il devrait être interdit, dans les processus d'évaluation, d'explorer les affects, les êtres et le paraître.

Je pense qu'il devrait être interdit que les employeurs organisent eux-mêmes les soins thérapeutiques, dont les soins psychologiques, sur les lieux de travail.

Je pense que les employeurs qui mettent en cause l'économie familiale des personnes qui se sont suicidées et n'investissent pas leurs propres organisations du travail devraient répondre de ces actes, qui ont des conséquences dramatiques pour les familles concernées.

**Bob\_1 : Je suis en fin de dépression et retourne travailler la semaine prochaine, progressivement, après une année d'arrêt. Avez-vous des conseils pour ne pas rechuter ?**

**Dominique Huez :** Quand on a craqué au travail, même si dans votre cas particulier ça a eu des conséquences importantes pour la santé psychique, il me paraît important d'arriver à vérifier que ce qui vous a personnellement malmené a probablement des causes communes à ce qui a pu faire souffrance et douleur pour d'autres collègues. Mais antérieurement, à l'évidence, cela a pu être peu discuté.

La meilleure piste pour aller mieux, c'est d'accepter de mettre en visibilité des discussions auprès de proches collègues en qui vous avez confiance ; non pas votre état de santé, mais les petites difficultés que vous pourriez à nouveau rencontrer, de telle façon qu'ensemble vous puissiez les subvertir.