

ALIÉNATION – COOPÉRATION

Dominique HUEZ

Le travail, c'est comme le gruyère : ce qui est intéressant ce sont les trous. Le travail, c'est ne pas faire seulement ce qui est demandé par l'organisation prescrite du travail ; il faut combler les vides. Tous les travailleurs qui se sont appuyés sur de la prescription ont bloqué le système. Il est impossible de prévoir une organisation du travail où tout est prévu. La prescription, ce sont des repères, pour s'adosser, permettre le premier niveau d'activité qui pourrait mettre en délibération le comment faire, qui pourrait permettre de s'engager jusqu'à y construire sa santé. Il n'y a qu'une minorité de travailleurs qui perd sa santé du fait du travail, même dans les situations les plus dégradées. La majorité des travailleurs peut se préserver par des défenses psychiques inconscientes.

L'engagement dans le travail ne se prescrit pas. Si on construit et s'engage dans le travail, c'est qu'il y a un espace de création, un besoin de s'engager en contrepartie de tout un tas de choses : notre identité, notre citoyenneté. On joue gros dans le travail. L'engagement collectif dans le travail procède d'une construction lente, mais il faut un rien pour effondrer l'engagement d'une vie dans le travail. C'est le risque majeur du nouveau management. On ne sait pas bien ce qui provoque l'engagement dans le travail mais on connaît parfaitement ce qui peut l'effondrer. Qu'est-ce qui fait qu'il y a des modalités de management qui effondrent ? Pour le comprendre, il faut passer au crible ses figures, et voir comment se déploie l'activité concrète de travail.

On joue gros au travail et le principal, c'est le « *je suis avec les autres* ». L'individualisation des performances fait l'impasse sur le fait que travailler, c'est avec autrui ; soubassement de la collaboration qui va faire des collectifs de travail, de résistance, mais parfois aussi possiblement aliénants.

Quand des générations de managers sont formés à bousculer au travail des travailleurs parce qu'ils seraient trop limités, incapables de travailler sans pression ou menace, ça ne va pas. Ils ignorent qu'autrui est toujours présent, condition pour travailler ensemble. Et sans cette prise en compte il n'y a aucun espoir de faciliter l'activité de travail individuelle par ce qu'elle est irréductiblement aussi collective.

Dans le projet d'individualisation managériale, il est inacceptable de subir une évaluation sur ce qu'on est, sur ses savoir-être. Sur les faire, savoir-faire, savoir-faire ensemble peut-être, même si beaucoup pensent que l'évaluation ne pourrait être que celle du « travailler ensemble ». C'est contraire au fondement de la citoyenneté. On ne donne pas son identité à son employeur, c'est contraire aux fondements de notre Constitution. Après l'utilisation de notre force physique de travail, l'employeur veut utiliser nos capacités cognitives ; mais il ne doit pas faire intrusion dans le fonctionnement du mental. C'est un champ qui doit lui demeurer interdit. Il n'y a pas d'accès aux éléments de santé intime nous concernant.

Pour comprendre le risque de la perte de santé, il faut prendre l'engagement dans le travail, le travailler, comme grille de lecture. Ou alors on est seulement sur du prêt à penser, des représentations idéologiques. Cette entrée par le travail n'est pas contradictoire avec le fait que le travail peut générer des pathologies. Mais ça ne convoque pas notre intimité.

Les mécanismes de socialisation du travailler ensemble construisent des repères communs. Quand l'activité travail est effondrée faute de repères construits ensemble sur la « belle ouvrage », ça va faire déraiser notre santé mentale sur notre propre structure psychique que notre engagement dans le travail a contribué à fragiliser.

Pour ne pas devoir penser les organisations du travail délétères, un vocabulaire qui y fait écran est créé depuis vingt ans. On a eu le « pervers narcissique ». Puis on a eu « les RPS ». Il y a un vrai débat sur le lien entre corps et esprit concernant les décompensations physiques ou psychiques, mais on ne peut pas le remplacer par une explication simpliste sur les fonctionnements hormonaux. Le « bon stress et le mauvais stress » n'expliquent rien. On a mis en exergue « harcelé » et « harceleur » mais ça ne dit rien du travail ! Ce projet enferme dans l'impensé, donne acte à ce qui fait douleur mais sans jamais permettre de penser la causalité professionnelle. Il y a enjeu pour beaucoup de ne pas permettre de penser les organisations du travail. Les

RPS sont une boîte noire concernant un « travailler ensemble » empêché.

Qu'est-ce qui fait poids sur le psychique ? Le travail du rapport du collègue d'expertises sur la prévention des RPS coordonné par Michel Gollac, donne des clefs pour comprendre. Ce n'est pas de nommer ce qui fait douleur qui importe pour la prévention collective mais d'identifier ce qui la génère.

Le burn out, c'est le nouveau vocabulaire pour ne pas penser la causalité professionnelle. La causalité nommée serait l'épuisement, ce qui veut dire que nous avons mal géré notre engagement professionnel. Le burn out n'est pas une pathologie mais une figure de symptômes dont l'issue sera une pathologie. L'avantage immédiat de son emploi, c'est que ça dit la douleur, mais ça bloque toute réparation professionnelle, et ça ne donne pas accès à la causalité. Alors on ne peut ni prévenir ni guérir ! Il faut nommer les choses.

L'intensification du travail est bien perçue malheureusement par ceux qui la subissent. Ce qu'on repère mal en revanche, ce sont les mouvements de densification du travail, la fin des espaces de respiration. Quand je peux enfin m'asseoir, me poser, souffler dans le couloir, c'est là que je construis, prélève des infos avec les autres, échange, ce qui permettra la coopération de demain. Les chasseurs de coût effondrent tout ce qui permet le travailler ensemble. C'est ce que fait l'encadrement du nouveau management. Le nouveau paradigme c'est « *Si pas vu travailler, c'est pas du travail* » ! C'est l'instrumentalisation, c'est l'irruption de la fasciation à venir des organisations du travail de corps-machine ! C'est méprisant et manipulateur. La citoyenneté naît du travail avec les autres. On peut ainsi permettre les soubassements d'une fasciation de la société. Il y a maltraitance sur les valeurs morales. Quand ce sera effondré, il n'y aura plus de construction commune de repères éthiques communs. Les enjeux sont importants : les pro-patronaux disent qu'on ne sait rien sur la santé au travail. C'est complètement faux. Il y a six familles de facteurs de risques des organisations du travail délétères reconnus scientifiquement. Par exemple comment je suis obligé de me mettre en scène en permanence dans mon travail ce qui provoque des émotions factices si délétères. La mode est au questionnaire, même pour utiliser individuellement les données du collègue d'expertise coordonné par M. Gollac ; c'est une impasse. Mais si on obtient son utilisation dans des micro-collectifs, que l'on trace non pas ce que chacun individuellement dirait de chaque question, mais l'argumentation de cela du point de vue de son activité de travail, on aura une figure, un descriptif des

difficultés individuelles et collectives à coopérer, pour comprendre la réalité de leur collectif de travail.

Au regard de la santé au travail, le travail n'est pas solitaire mais solidaire. Mais l'organisation et son management agissent en son contraire. Ça effondre la coopération. Pourquoi la santé au travail est-elle si prégnante, si importante ? (cf. triangle de Sigaut). Le travail se superpose aux enjeux de ma santé. Sur la scène du travail il y a toujours l'autre quand je tape dans la butte du réel pour le transformer. C'est là que je construis mon identité, soubassement de ma santé. L'acte de faire s'inscrit dans une histoire collective technique et de valeurs. Il est impossible de coopérer avec les autres si on n'a pas d'histoire partagée. L'importance du regard de l'autre sur mon activité, c'est celui porté sur la « belle ouvrage ». Il porte la dynamique de la reconnaissance, le soubassement de la coopération. Porté aussi par la hiérarchie ou le client, il permet du point de vue utilitaire la coordination professionnelle.

S'il n'y a ni lieu, ni espace protégé du poids hiérarchique pour délibérer de ce qui pourrait faire difficulté ou conflit dans le travail ensemble, afin d'élaborer des règles professionnelles communes, pour permettre d'arbitrer leur évolution, il n'y aura pas de construction de la santé au travail possible. C'est cela qui doit repasser dans l'espace public de l'établissement pour informer la hiérarchie et armer les syndicalistes. La façon dont on fait ensemble est essentielle, particulièrement quand les obstacles s'accumulent.

Les souffrances professionnelles sont l'expression de l'aliénation sociale où la dynamique de la reconnaissance par autrui de ma contribution est bloquée. Si les autres ne me renvoient rien de ce que je fais, je ne peux plus m'engager dans mon travail. Tout le monde a des pairs. Si je n'en ai pas, je ne peux plus travailler car aucun conflit qui m'effondre ne peut trouver d'issue. Ce qui fait décompenser, c'est la façon dont sont entravés tous les mécanismes de reconnaissance par autrui. C'est l'isolement qui permet les pathologies de la solitude générant la honte puis la haine de soi.

L'aliénation culturelle de ceux qui rêvent le monde entre eux sans prise en compte de la réalité, c'est les sectes. Mais les responsables d'entreprises qui prescrivent des organisations du travail déconnectées des réalités du travail, du faire, c'est une vraie pratique sectaire. C'est dangereux pour notre santé. Avec les procédures du nouveau management qui empêchent littéralement de travailler et prétendent nous faire progresser par la course à l'échalote, on déploie les soubassements des pathologies du travail, pathologies de surcharge, pathologies posttraumatiques, pathologies de la solitude.

Alors pourquoi on n'est pas tous malades ? L'issue n'est pas d'étendre l'explication maintenant aux « pré burn outés » qui toucheraient 70 % des français ! À l'époque du taylorisme flamboyant, les travailleurs ne devenaient pas tous malades. On déploie en effet des mécanismes de défense psychique inconscients qui protègent de la maladie mais nous privent de l'envie de vouloir en changer les causes qu'on n'est alors plus en mesure de repérer. Cela peut être analysé comme la pointe aigüe de la maltraitance des organisations du travail qui sont alors clairement aliénantes. Lors des crises collectives délétères, du fait de cela, quoi qu'on fasse, ça ira toujours mieux deux ans après lorsque les mécanismes défensifs auront déployé leur office apaisant et aliénant. On se défend généralement pour ne pas basculer dans la maladie. Si la défense est inconsciente, le mécanisme est aliénant du fait qu'on n'a plus le projet de transformer le travail.

Ce qui permet de travailler avec les autres, ce sont les règles de métier qui permettent de construire des façons de faire, de coopérer, de construire ainsi les sous-basements des collectifs de travail. L'inverse des règles de métier, ce sont les systèmes défensifs inconscients. Ça peut-être redoutable, car alors perçu par tous comme de nouvelles règles professionnelles ! Soit je suis en capacité de discuter avec mes collègues, ou je suis aliéné par mes défenses. Ainsi la défense qu'est le désengagement professionnel est très efficace vis-à-vis du risque délétère, mais alors on ne construit plus sa santé au travail.

Notre souffrance professionnelle a pour support des affects douloureux, la peur, la honte. La honte est la résultante de la souffrance éthique, d'être amené à participer, à cautionner, à faire des actes que l'on réprouve au regard de nos valeurs morales. Cela ne peut pas se penser, se dire, ça n'apparaît jamais à autrui encore moins à soi-même. L'issue dramatique, c'est la haine de soi, donc la mort. Avec le concept-écran de burn out qui singularise la responsabilité individuelle à ne pas savoir gérer nos affects douloureux dus à un trop fort engagement professionnel, il n'y a plus d'issue pour la prévention ou la guérison ! Si les modalités d'expression de la souffrance professionnelle nous sont irréductiblement singulières en écho à notre histoire, les causalités professionnelles sont bien collectives et peuvent donc être prévenues. Dans une permanence syndicale face à la souffrance, c'est bien l'organisation du travail collective et les rapports sociaux qui s'y nouent qui doivent être investigués.

Des souffrances professionnelles discrètes précèdent les effondrements pathologiques. Ainsi les troubles cognitifs en secteur : les collègues raisonnent à l'envers,

n'analysent plus la situation. Ou une hyperactivité personnelle qui bascule en activisme pour ne pas avoir à penser l'impensable. C'est se sur-engager pour ne pas penser ! On s'abrutit de travail pour ne pas laisser place à la rêverie qui permet l'élaboration et une issue aux défenses aliénantes. L'activisme professionnel est un mécanisme défensif : on est obligé de s'assujettir. Alors on ne peut plus jouer avec ses enfants car cela nécessite une possibilité d'évasion ludique maintenant entravée. La maltraitance professionnelle génère souvent une souffrance éthique qui ouvre aux pathologies de la solitude. Suite aux autres processus pathologiques de surcharge ou post-traumatiques, apparaissent les pathologies mentales dont les plus courantes sont la dépression professionnelle réactionnelle, le syndrome de stress post-traumatique et l'anxiété généralisée.

Mais le corps lui-même peut être impacté. Ainsi et c'est moins bien instruit, il y a de très nombreuses pathologies auto-immunes comme le diabète type 2, les thyroïdites, la maladie de Crohn par exemple qui ont aussi à voir avec des effondrements de l'économie du travailler. On est bien instruit sur les pathologies cardiovasculaires en rapport avec les risques des organisations du travail : ainsi 25 % des infarctus sont liés au travail. La causalité des organisations du travail est bien démontrée aussi pour la rhumatologie, les rachialgies chronicisées et les TMS. Pour les Troubles Musculo Squelettiques leur explosion est telle que patronat et gouvernement cassent le baromètre du tableau de maladie professionnelle n°57 pour les rendre moins visibles ! On peut estimer que 25 % des invalidités du régime général de sécurité sociale ont pour cause le travail, *via* leurs conséquences psychiatriques, rhumatologiques et cardiovasculaires, non comptés les cancers professionnels !

Sur les suicides professionnels, il n'y a aucun espoir de les prévenir en se transformant en « CGT croix rouge » ! En effet ce sont les plus engagés dans leur travail, qui ne laissent donc rien apparaître, à eux et à nous, qui peuvent être débordés par la pulsion de mort. La meilleure prévention du risque suicidaire, c'est la réhabilitation, la reconstruction des collectifs d'appartenance. Il faut produire un discours de compréhension sur les causalités professionnelles délétères. Les numéros verts, le *coaching* sont une impasse. Il ne faut pas signer ce type d'accord et engager la responsabilité des médecins qui les affichent dans leur salle d'attente les cautionnant ainsi comme prescription médicale les engageant. Le *coaching*, c'est de la psychiatrie comportementale manipulatrice.

Il faut construire des espaces de délibération sur le travail, des lois Auroux sans les chefs, entre collègues uniquement, exclusivement sur ce qui fait difficulté,

dispute, conflit sur le travail, pour en trouver une issue compatible avec la construction de la santé de chacun. Y a-t-il une causalité commune ? Comment on la comprend ? Pour pouvoir peser et entraver les organisations du travail délétères, il faut réussir à élaborer une parole entre collègues sur les dysfonctionnements des organisations du travail et leurs dérives inhumaines.

Il est inacceptable de subir une évaluation sur ce qu'on est, sur ses savoir être [...] C'est contraire aux fondements de la citoyenneté. On ne donne pas son identité à son employeur... C'est contraire aux fondements de notre Constitution !