

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Dossier

Flohimont, Valérie

*Published in:*  
HR Magazine (French edition)

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

### [Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*  
Flohimont, V 2013, 'Dossier: La prévention des risques psychosociaux. Agir immédiatement', *HR Magazine (French edition)*, vol. 92, pp. 22-32.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# HRMagazine

pour le travail et l'humain

juin 2013 - n° 92

Mensuel (Pas de publication en juillet et août) - 18<sup>ème</sup> année  
Bureau de dépôt: Gent X- 2<sup>de</sup> afd. - P509168

03 JUIL. 2013

BIBLIOTHEQUE



**MICHEL PEFFER**  
(BRUXELLES FORMATION)  
"Nous posons des rustines"

**LES SYNDICATS EUROPEENS :**  
innovants et coopératifs?

**L'ASSURANCE GROUPE :**  
les salariés ne connaissent pas

La prévention  
des risques  
psychosociaux  
Agir immédiatement



DOSSIER

## *Une tendance à 'ne pas voir'*

Risques psychosociaux : c'est bien l'objectif de la ministre fédérale de l'Emploi, Monica De Coninck. "Tant mieux !", réagissent des spécialistes de la thématique, qui pointent une certaine tendance à 'ne pas voir' la réalité. Car, même si notre loi est à ce propos l'une des plus à la pointe au monde, dans les faits, la prévention des risques psychociaux reste le maillon faible de nos organisations. Alors qu'elle demeure pourtant le meilleur des remèdes.

TEXTE : Liliane Fanello

**A**vant de parler de risques psychosociaux, de révision de la législation, ou des conséquences pour les travailleurs, l'entreprise et la collectivité en général, une définition s'impose. "Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs, et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances des entreprises ainsi que sur la sécurité", indique le site Internet spécifique mis en place par le SPF Emploi, [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be).

### **Bien plus que le harcèlement et le burn-out**

Stress, harcèlement moral, burn-out, abus d'alcool et de drogues ou suicide comme étape ultime d'une situation d'anxiété extrême, sont les manifestations les plus connues des risques psychosociaux liés au travail. Mais les limiter aux cas 'spectaculaires' est réducteur. Troubles mentaux légers ou modérés, troubles du sommeil, maux de dos, maladies psychosomatiques... Ils peuvent aussi être la conséquence d'une souffrance au travail.

Une des enquêtes de référence est celle de la Fondation Dublin, menée à très large échelle européenne. En 2000, celle-ci avait placé le stress en deuxième position des problèmes de santé les plus courants chez les travailleurs européens. Dix ans plus tard, cette même Fondation a montré que 3 travailleurs sur 10 ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail.

### **La loi belge en avance**

Chez nous, la problématique des risques psychosociaux s'inscrit dans le cadre de la loi de 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, dont l'application en matière de gestion du stress au travail, plus communément appelée gestion de la charge psychosociale au travail, date de janvier 2000.

Celle-ci ne visait à l'origine que le secteur privé mais a été étendue, quelques années plus tard, au secteur public. Chaque entreprise est tenue d'établir un plan pluriannuel de prévention du stress et de gestion de la charge psychosociale. La législation insiste non seulement sur le stress individuel mais aussi sur la charge psychosociale, de nature plus collective.

"Dans tous les séminaires internationaux, notre loi est considérée comme à la pointe", souligne Valérie Flohimont, directrice du Centre interdisciplinaire droits fondamentaux et lien social de l'Université de Namur. Celle-ci mène depuis plus de quatre ans des recherches sur le sujet, tant dans un cadre belge qu'international. Or, en juin de l'année dernière, une étude Le Soir/RTBF/Solidaris indiquait entre autres que 61% des médecins pensent que, malgré une augmentation indéniable du stress, la loi sur le bien-être n'est pas du tout respectée dans les entreprises.

### **Sujet ignoré**

"Un premier obstacle à l'intérêt pour les risques psychosociaux est de l'ordre des préjugés. Beaucoup d'entreprises se focalisent sur le harcèlement et la violence. Et, comme elles n'ont pas vécu de tels cas, elles ne se sentent pas concernées. Mais, en raisonnant ainsi, elles passent à côté de toute une série de choses", constate Valérie Flohimont.

Ou alors, certaines directions, elles aussi fortement sous pression, préfèrent tout simplement se concentrer sur d'autres priorités. "En occultant le problème du stress, une entreprise de 500 personnes perd pourtant en moyenne 4.000 euros par an et par salarié", rappelle Chantal Vander Vorst, co-fondatrice de l'Institute of NeuroCognitivism (INC), citant une étude sur le coût du stress au travail pour les entreprises flamandes et menée en 2009 par Claudia Put, chercheur à l'Université catholique de Leuven.

---

## *Par quoi commencer ?*

Valérie Flohimont précise : l'idée selon laquelle la prévention des risques psychosociaux coûte cher est tout à fait préconçue. Voici deux points par lesquels toute entreprise devrait démarrer :

1. Veiller à la cohérence entre les messages envoyés et les moyens donnés pour les réaliser. Les injonctions paradoxales sont génératrices de grand stress et de découragement.
  2. Veiller à une cohérence entre le message donné par l'organisation à l'extérieur et celui qui passe à l'intérieur.
-

*“En occultant le problème du stress, une entreprise de 500 personnes perd en moyenne 4.000 euros par an et par salarié.”*

*Chantal Vander Vorst (INC)*



Faut-il attendre d'arriver en zone rouge pour agir ? On ne peut s'empêcher de penser aux nombreux cas de suicide qui ont déjà défrayé la chronique en France. Comme chez France Télécom, qui 'jouit' même, sur Wikipedia, d'un chapitre entier consacré aux suicides...

#### **Le stress est multi-facettes**

Autre question : qui est responsable ? Une chose est sûre en tout cas : la situation n'est certainement pas à mettre sur le seul compte de la direction, des syndicats, de la crise, ou de la fragilité émotionnelle des employés... “Quand les gens s'intéressent aux risques psychosociaux, ils sont en général dans une vision très séquentielle et causaliste”, regrette Valérie Flohimont. “Autrement dit, il y a un stress, trouvons-en la cause et ça va changer. Or, le stress provient de facteurs multiples et il faut l'aborder d'une manière systémique.”

L'approche neurocognitiviste aborde les risques psychosociaux selon les trois dimensions de l'être humain : l'individu, les relations et l'organisation. Les résultats d'une étude sur le stress au travail menée en 2010 par l'Institut de Médecine Environnementale et l'INC permettent de distinguer différentes facettes du stress, “et donc de mieux comprendre les mécanismes et origines profondes du stress”, commente Chantal Vander Vorst. Ainsi, en dehors de la

réceptivité individuelle aux facteurs stressants, on note de multiples origines : la non biocompatibilité du poste occupé, une mauvaise circulation de l'information, un déséquilibre entre l'autonomie et les responsabilités dans les missions confiées, un décalage entre le travail réalisé au quotidien et le vrai cœur de fonction, l'existence de rapports de force avec les managers et les collaborateurs, le manque de reconnaissance...

#### **Fallait-il modifier la loi ?**

Cela étant dit, un changement de la loi belge était-il vraiment nécessaire ? Tout le monde n'en est pas convaincu. A commencer par la FEB, qui a clairement exprimé ses réticences. “L'histoire nous enseigne que, dans le domaine du bien-être au travail, on n'enregistre aucun résultat en instaurant des lois et procédures sans cesse plus nombreuses.

Le cadre légal et les procédures correspondantes existent. Le véritable défi est d'adapter les principes à la pratique des entreprises. Cela se fait dans le dialogue et en tenant compte des spécificités et de la culture de l'entreprise. Cela n'a aucun sens d'imposer d'en haut la manière dont une entreprise doit s'organiser et les travailleurs se comporter entre eux, en multipliant les lois et les dispositions” a ainsi réagi Kris De Meester, premier conseiller au Dépar-

tement Affaires sociales de la FEB.

Valérie Flohimont n'est pas non plus persuadée de la nécessité d'un renforcement. La loi actuelle propose déjà une belle panoplie d'outils. "En même temps, la loi n'est qu'un outil", nuance-t-elle. "Encore faut-il que les gens, à tous les niveaux de la chaîne, respectent ce qui est déjà prévu et utilisent les outils au maximum." La directrice se dit impressionnée par ce qu'elle a observé en France ces derniers temps. "Les juges français font de leur législation une application assez incroyable. Certains ont en effet interdit des réorganisations d'entreprise car ils ont considéré que celles-ci étaient délétères. Je trouve cela positif car ils ont pris en compte l'organisation et pas uniquement l'individu."

#### **Renforcer la prévention en entreprise**

Médecins, psychologues et autres spécialistes unissent donc leur voix : tout ce qui peut accentuer la prévention est bénéfique. C'est aussi l'esprit du projet de loi de la ministre de l'Emploi. "L'essence de cette modification

n'est pas répressive mais préventive. Elle vise à identifier des facteurs de risque présents dans l'entreprise en relation avec l'organisation du travail et à y remédier avant qu'ils ne perturbent les relations interpersonnelles et mènent potentiellement à des situations favorisant des comportements inacceptables."

La ministre souhaite que les entreprises prennent des mesures de prévention adéquates sur la base d'une analyse des risques. Les travailleurs seront en mesure de demander une intervention informelle pour toute forme de charge psychosociale subie. La protection contre les licenciements est par ailleurs ajustée afin d'éviter les plaintes multiples et abusives. Enfin, la victime pourra bénéficier d'une indemnisation forfaitaire de la part de l'auteur du harcèlement ou de l'employeur si l'auteur est défaillant.

Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'une action plus large de sensibilisation à la problématique, entamée l'année dernière par le SPF Emploi. Certains se souviennent de la campagne



*"La loi n'est qu'un outil. Encore faut-il que tous les maillons de la chaîne respectent ce qui est prévu."*

Valérie Flohimont (Université de Namur)

“Ce que vous vivez au travail se ressent aussi ailleurs” et destinée au grand public. Elle avait pour but de faire réfléchir sur les conditions de travail et de montrer qu’il existe des ressources en entreprise (Voir [www.sesentirbienautravail.be](http://www.sesentirbienautravail.be)).

D’autres projets sont également dans les cartons. Notamment la création d’un guide pratique à l’attention des membres des CCPT ou encore la mise en place d’indicateurs d’alerte, permettant aux entreprises de réaliser une sorte

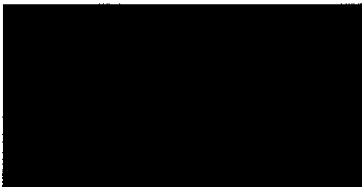
de pré-diagnostic sur la base de données déjà disponibles en interne. “L’objectif est de sensibiliser les employeurs au fait que ce n’est pas si compliqué de sonder les risques dans l’organisation”, explique Véronique Crutzen, attachée au SPF Emploi. “Nous voulons les aider et les motiver à mettre en place une politique de prévention et une gestion dynamique des risques.” Ces deux projets n’en sont qu’au tout début. Mais le rendez-vous est pris pour dans quelques mois. HR

## Chiffres !

- 3 travailleurs sur 10 (28%) ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail.
- Cette proportion est identique pour les hommes et les femmes, diffère peu selon les tranches d’âges et touche tous les secteurs d’activités et tous les métiers.
- 13% des travailleurs ont subi des violences verbales et 7% des menaces ou des comportements humiliants au cours du dernier mois.
- 9% des travailleurs ont fait l’objet d’intimidation ou de harcèlement moral et 3% de violences physiques au cours des 12 derniers mois.
- L’origine de ces risques se situe dans les conditions de travail et l’organisation du travail. Parmi les causes souvent citées, on retrouve l’intensification du travail, le fait de travailler selon des délais serrés, le rythme de travail, l’insécurité d’emploi, le manque d’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Sans parler des restructurations majeures connues par 3 travailleurs sur 10 ces 3 dernières années.

Source : enquête nationale belge sur les conditions de travail menée en 2010 (auprès de 4.000 travailleurs) avec la collaboration de la Fondation européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin.

# L’outplacement offre des perspectives de carrière.



Tout licenciement est un moment difficile. L’employeur que vous êtes souhaite donc que ce processus se passe dans les meilleures conditions pour vos salariés licenciés. Afin que ceux-ci retrouvent rapidement des perspectives professionnelles intéressantes. Galilei propose à votre ancien salarié l’accompagnement personnel qu’il mérite. Des entretiens individuels et de groupe lui permettront d’avoir un aperçu clair des possibilités de carrière qui s’offrent à lui. Les portes de l’avenir lui restent largement ouvertes. Cet espoir se traduit par une attitude positive qui rejillit également sur votre entreprise. Vous trouverez de plus amples informations à propos de l’approche de notre service outplacement sur [galilei.be](http://galilei.be)

**Galilei**  
a Randstad company

# Ce qui va changer d'ici fin d'année

Le processus législatif de renforcement de la loi sur le bien-être au travail est en route. Si tout suit bien son cours, la nouvelle loi devrait entrer en vigueur avant fin 2013. En voici les principaux changements.

TEXTE : Liliane Fanello

## 1. Une prévention renforcée via une analyse des risques

L'entreprise devra analyser les risques liés à une situation de travail spécifique, notamment à la demande d'un tiers des membres de la délégation syndicale, d'un membre de la hiérarchie ou du service public de contrôle du bien-être. Sur la base de cette analyse, des mesures devront être prises pour limiter les risques éventuels.

## 2. Deux types de procédures pour bénéficiaire d'une intervention ' psychosociale '

1. L'intervention informelle via l'intervention soit du conseiller en prévention aspects psychosociaux, soit de la personne de confiance. Le travailleur doit recevoir une attestation prouvant qu'il a consulté la personne de confiance ou le conseiller en prévention.
2. L'intervention formelle va permettre aux travailleurs de demander, lorsqu'ils estiment qu'un danger de type psychosocial est présent, l'intervention du conseiller en prévention aspects psychosociaux afin qu'il rende un avis d'expert à l'employeur sur la situation de travail spécifique. Dans l'hypothèse où la demande d'intervention porte sur du harcèlement ou de la violence, des particularités de procédure seront prévues, notamment la protection contre le licenciement du demandeur et des témoins.

## 3. La personne de confiance : rôle précisé

Le rôle de la personne de confiance a été étendu pour la procédure informelle puisqu'elle s'occupe de toutes les problématiques psychosociales. Quant à la procédure formelle, le rôle est réservé au conseiller en prévention aspects psychosociaux. Cette mesure permet de privilégier la procédure informelle afin de régler les problèmes avant qu'ils ne se transforment

en conflits plus sérieux. Une incompatibilité a également été introduite concernant la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux: ceux-ci ne peuvent en effet pas faire partie du personnel de direction. La personne de confiance ne peut non plus être un représentant syndical.

## 4. Agir immédiatement

Le conseiller devra livrer ses conclusions dans un délai raccourci. Si la gravité de la situation le nécessite, il devra immédiatement proposer des mesures urgentes.

## 5. Une protection contre le licenciement renforcée, qui évite les effets pervers

Afin de limiter les dépôts de plainte dans l'unique but de bénéficier de la protection contre le licenciement, le projet de loi limite la protection contre le licenciement du travailleur aux cas où la procédure interne à l'entreprise n'a pas abouti ou était inexistante. Cela permet également de favoriser l'utilisation de la procédure interne à l'entreprise, considérée comme plus efficace dans ce genre de problématiques.

## 6. Notion de harcèlement redéfinie

Au caractère répétitif du harcèlement est ajoutée la notion de globalité des comportements pouvant mener au harcèlement.

## 7. Amélioration des procédures judiciaires

Comme demandé par le Parlement, l'administration s'est penchée sur l'amélioration des procédures judiciaires et les harmonisations possibles entre la législation relative à la lutte contre la discrimination et celle relative au bien-être. Il en est notamment ressorti qu'il était nécessaire de prévoir la possibilité pour les victimes de demander, devant le juge, une indemnité forfaitaire correspondant à maximum six mois de rémunération brute en réparation du préjudice subi. HR

## Le “bon stress” : un mythe !

Combien d’offres d’emploi ne mentionnent-elles pas cette exigence : “Résistant(e) au stress” ? Voilà qui interpelle certains chercheurs. Valérie Flohimont (Université de Namur) et Fabienne Scandella (ETUI) mènent actuellement une recherche sur la question. “L’étude est toujours en cours, mais il y a clairement quelque chose qui ne va pas ! On demande ce critère même aux étudiants dans le cadre de jobs de vacances.”

TEXTE : Liliane Fanello

Le stress est pourtant un risque psychosocial, rappelle Valérie Flohimont. “Mais cela ne dérange personne de l’indiquer sur les annonces. Pourtant, on ne penserait pas à mettre ‘Résistant à l’amiante!’” Implicite-ment, le stress peut ainsi être appréhendé comme étant de l’unique responsabilité des individus. “Cela induit des effets pervers. Quand quelqu’un n’arrive plus à manger ou ne dort plus, il se dit que c’est de sa faute et ne va même pas tirer la sonnette d’alarme. Alors qu’il y a sans doute d’autres facteurs internes à l’entreprise sur lesquels il aurait fallu agir.”

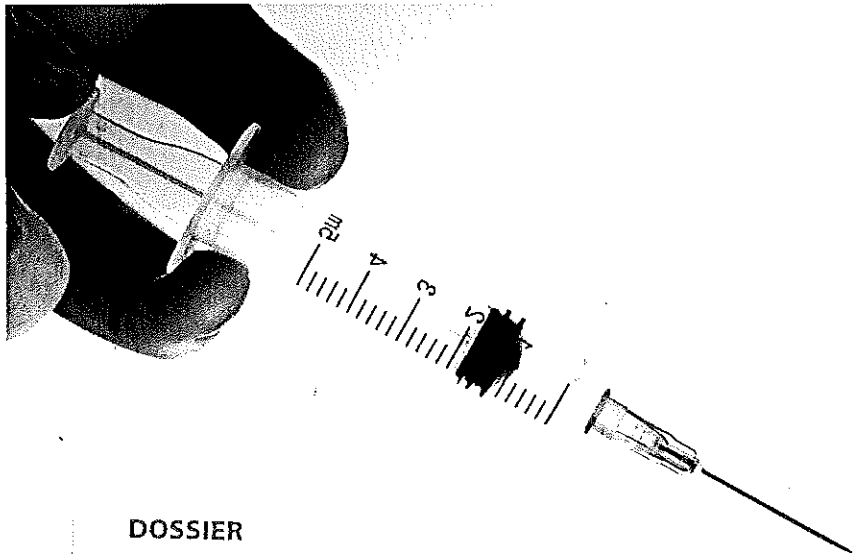
Les neurosciences remettent quant à elles le mythe du ‘bon stress’ en question. Jacques Fradin en parle dans le livre, *L’Intelligence du Stress*, où il porte un regard inédit sur l’origine, la nature et les vrais enjeux du stress. Fradin est Docteur en médecine, comportementaliste et cognitiviste, fondateur de l’Institut de Médecine Environnementale à Paris et co-fondateur de l’Institute of NeuroCognitivism. “Le mythe du ‘bon’ stress est un mythe moderne, développé et entretenu par les entreprises les plus compétitives, persuadées qu’il est inhérent ou

contribue à leur croissance exponentielle. Admiratives de leur succès, les PME avaient relayé ce mythe, faisant du ‘Travaillons bien, Travaillons stressés’ un leitmotiv - assez répandu dans le secteur privé et repris jusque dans le public - visant une meilleure rentabilité”, explique-t-il.

Il indique pourtant que, selon une analyse du Département de relations industrielles à l’Université du Québec, 90% des études menées en un quart de siècle montrent que le stress, même à faible dose, n’a pas d’effet positif sur la performance. “Peut-on dès lors encore parler de ‘bon stress’ en 2013?” HR

*“Le stress, même à faible dose, n’a pas d’effet positif sur la performance.”*





DOSSIER

## Réinjecter de la collaboration et de la coopération

Le CITES, à Liège, a mis sur pied un service très particulier : une clinique du stress et du travail. Le Docteur Pierre Firket, son coordinateur, constate que les choses commencent à évoluer. Lentement, mais incontestablement.

TEXTE : Liliane Fanello



*Comment rester acteur de sa relation au travail ?*

La thématique des risques psychosociaux n'en est encore qu'aux frémissements. Mais on perçoit des signes d'intérêt des entreprises. Et, en consultation, les gens commencent à établir le lien entre leur souffrance et le contexte organisationnel. Je n'aurais pas affirmé cela il y a deux ans !

Le Centre d'Informations, de Thérapeutiques et d'Etudes sur le Stress (CITES) regroupe des professionnels de la santé, médecins, kinésithérapeutes et psychologues qui développent une réflexion critique sur le concept du stress, le harcèlement moral et les risques psychosociaux au travail. Il propose entre autre des consultations individuelles à l'attention des personnes en souffrance au travail, mais aussi des interventions à l'attention des entreprises, comme des formations pour managers de proximité lancées début 2013.

Le Dr Pierre Firket constate une évolution dans l'approche du problème. "Petit à petit, les consultations parviennent à quitter les sphères individuelles pour mieux percevoir le lien entre la souffrance individuelle et le contexte de l'entreprise, ses dimensions organisationnelles et managériales."

Une expérience de trois ans de rencontres avec les personnes en consultation à la clinique permet à Pierre Firket de dresser trois constats :

1. la souffrance au travail est généralement accompagnée d'un énorme sentiment de culpabilité. "Les gens ont l'impression de ne pas être à la hauteur, de ne plus y arriver alors que, paradoxalement, il leur semble 'normal' de travailler de plus en plus dans des conditions qui ne sont pas forcément adéquates." ;
2. parallèlement, les gens vivent, face à cette souffrance, une grande solitude. "C'est un peu le chacun pour soi." ;
3. enfin, la plupart des gens éprouvent, insidieusement, le sentiment de "ne plus se reconnaître" dans leur relation au travail.

### La non reconnaissance : un élément clé

"En s'autorisant à sortir de la dynamique d'isolement pour parler de leur souffrance, les travailleurs brisent un processus de repli sur soi. Ils s'ouvrent et élargissent la réflexion en intégrant par exemple le contexte organisationnel de l'entreprise. Ils se sentent ainsi reconnus par le fait que la souffrance ressentie confusément n'est pas normale... Or, le sentiment de non reconnaissance est un des éléments fondamentaux de la souffrance au travail."

A partir de ce moment, la consultation entre dans une logique de "Que fait-on pour avancer ?" et "Comment rester acteur de ma relation au travail ?". Le travail est alors cen-

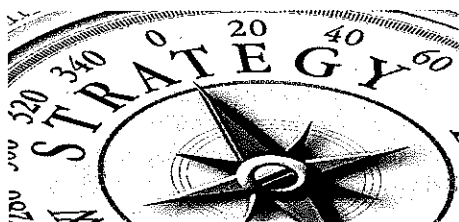
tré sur les ressources existantes de l'entreprise, tant externes qu'internes, mais le plus souvent abandonnées et non utilisées par la personne.

### Changer par le bas

L'équipe du CITES est convaincue qu'il faut, à ce niveau de la prise en charge, aider la personne à (re)créer du lien de collaboration et de coopération avec son environnement, ses collègues et/ou sa hiérarchie. "Les changements doivent venir d'en bas, sur le lieu du travail, là où le métier est exercé, en mettant en place de microscopiques stratégies de coopération. Recréer du lien peut aussi naître au sein d'espaces délibératifs, presque informels, où l'on échange expériences, solutions, erreurs, trouvailles... C'est dans de micro espaces de travail collaboratifs qu'il faut s'organiser pour faire émerger de nouvelles organisations du travail.

L'engagement dans le travail pourra alors retrouver du sens pour ceux qui ne se sentaient plus bien."

La démarche part donc de l'individu, mais avec une approche et une analyse collective. "Cette nuance est essentielle car, ces dernières années, l'objectif principal de la GRH est centré en priorité sur l'idée d'aider l'individu dans sa relation subjective au travail. Par exemple en utilisant des méthodes comme le coaching. Celui-ci a toute son utilité, mais pas s'il est utilisé seul. En effet, le problème est justement que, depuis des années, on 'booste' l'individu dans ses aptitudes à résister au contexte du travail sans trop s'interroger sur les modalités relationnelles et surtout organisationnelles du travail, alors qu'elles peuvent être considérées aujourd'hui comme les principales sources de souffrance au travail." HR

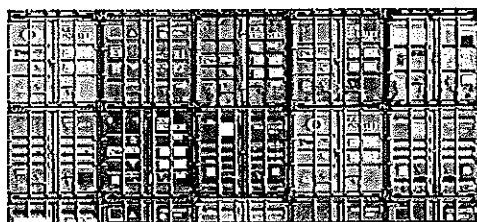


### International Executive MBA in Belgium! Keep moving forward!

- A real global MBA: 3 study trips in China, Brazil and Hungary
- A great balance between managerial and self-development skills, professors & experts from private sector
- Specially designed for executives: no career disruption, part time modules, business cases, small group to share experience, networking events.

Info and registration:

tél: +32 (0)499 670 472  
info@louvainmba.com  
www.louvainmba.com



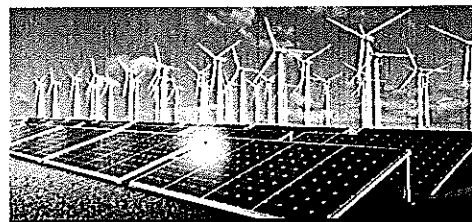
### International Executive Master in Supply Chain Management.

Extend your view to the entire supply chain!

- 7 modules from September 2013 to June 2014 - 3 days per module - residential
- Company and cases related to the visited companies in each module (Smart, IKEA, AGC, Danone, PFS-Web, Dow Corning, TetraPak, Fn Herstal)
- 2 study trips to France and Sweden

Info and registration:

www.supplychainmaster.eu



### Formations continues en Gestion de l'innovation

Renforcez vos compétences !

- ateliers de ½ journée à la carte
- les vendredis de septembre à décembre
- reprise le 20 septembre 2013

Devenez un Champion de l'Innovation !

- programme exécutif offrant une approche globale ancrée dans la pratique
- 6 modules (11 jours) de janvier à juin
- reprise le 30 janvier 2014

Infos et inscriptions :

gestion-innovation@uclouvain.be  
www.louvaininnovation.be



**UCL**  
Université  
catholique  
de Louvain

Envie d'un nouveau départ ?  
Les formations continues de la Louvain School of Management  
Un tremplin pour votre carrière !

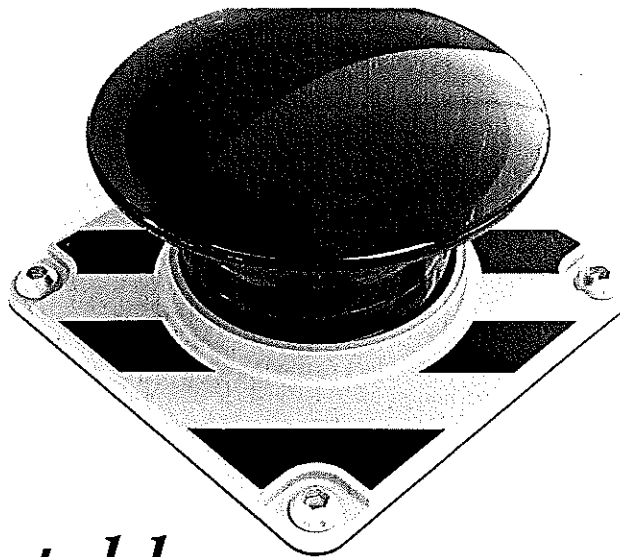
www.uclouvain.be/lsm-formation-continue



# Des mécanismes psychologiques redoutables

Christophe Dejours s'intéresse à la souffrance au travail et a mis entre autres en avant le processus redoutable qui permet à celle-ci de s'installer et de se manifester, notamment par des troubles musculo-squelettiques.

TEXTE : Liliane Fanello



## 1. Travailler plus vite pour anesthésier la pensée et la souffrance

Chez les ouvriers, les troubles musculo-squelettiques sont apparus avec le taylorisme. Les cadences étaient alors déjà poussées à leur maximum, mais celui-ci a entraîné des cadences machines encore plus élevées. Concrètement, pour parvenir à tenir celles-ci, les travailleurs doivent absolument rester concentrés sur leurs gestes et ne pas se laisser distraire par des pensées ou des rêves. Le bénéfice secondaire est qu'ils n'ont plus le loisir de réfléchir à leur condition. Sinon cela pourrait s'avérer psychologiquement destructeur. Ils pourraient commencer à penser qu'ils deviennent 'cons' à force de réaliser du travail répétitif.

Pour éviter ce risque, les travailleurs mettent en place la stratégie suivante : l'auto-accélération de la cadence. A un moment donné, quand le travailleur a bien saturé, il est 'automatisé', s'abrutit et peut enfin ralentir. Les études ont montré que, lorsque l'on privilégie la performance productive, il y a un effet de saturation sur la pensée et, par la même occasion, un effet anesthésiant sur la douleur. Ce processus se poursuit d'ailleurs souvent après le travail. Une fois dehors, soit les travailleurs se remettent à penser – et, là, beaucoup tombent malades –, soit ils maintiennent dans tout ce qu'ils font une cadence la plus abrutissante possible.

On observe désormais ce même phénomène dans les services, où la taylorisation a été introduite. Chez les caissières de supermarchés ou les employés de la poste, par exemple, pour lesquels accélérer la cadence est une solution pour ne plus ressentir le stress des files et l'agressivité des clients.

## 2. L'évaluation individuelle a tué la solidarité

Une autre évolution ayant bouleversé le monde du travail est l'introduction de l'évaluation individualisée des performances, qui touche particulièrement les cadres. Le problème est que le travail n'est justement pas mesurable. Travailler avec zèle, c'est en réalité faire différemment du mode opératoire prescrit, car les choses ne marchent jamais comme elles ont été prévues. Travailler, c'est mobiliser son intelligence pour faire face aux imprévus et à ce qui résiste à la maîtrise. C'est également être capable d'être en échec et de l'endurer. Tout cela n'est pas mesurable, si ce n'est par un jugement subjectif.

Or, à cause de la menace de licenciement en cas de mauvaise évaluation, la peur s'est installée et les cadres sont devenus déloyaux. Cela a déstructuré tout ce qui constitue le vivre ensemble. Le collectif s'est dégradé et les gens se sentent seuls. Ainsi, la capacité à rêver a également disparu. Face à la surcharge de travail, les cadres utilisent la même stratégie de défense : l'auto-accélération et l'arrêt ou la répression de la pensée.

## 3. Les plus touchés sont souvent les plus impliqués

Toutes ces maladies concernent surtout les travailleurs les plus impliqués. Les suicidés ne sont généralement pas les déprimés, mais les meilleurs, les travailleurs les plus performants, qui ont fait l'expérience de la solitude. Ils ont tout donné à l'entreprise mais celle-ci les a trahis, et il n'y a eu personne pour bouger autour d'eux.

HR

### Qui est Christophe Dejours?

Professeur titulaire de la chaire de Psychanalyse-Santé-Travail au Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam) à Paris, et directeur du Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action. Auteur de *'Travail, usure mentale' ou 'Suicide au Travail : que faire ?'*.