

# Introduction

*« Dans la plupart des cultures, on est coupable d'être victime. »*

*BORIS CYRULNIK*

*« Il n'y a pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. »*

*ALBERT CAMUS, LE MYTHE DE SISYPHE*

L'identification de la souffrance au travail en tant que telle remonte aux années 1990.

Intervenant dans ce domaine depuis plus de 20 ans, je m'inquiétais du déni dans les organisations de la réalité des risques psychosociaux. J'espérais une évolution positive en termes de prise de conscience et d'actions. Nous en sommes loin !

Certes, des analyses, des constats, des législations spécifiques, des outils de mesure ont été élaborés au fil des ans. Le champ des « risques psychosociaux », venu remplacer celui de la « souffrance au travail » trop inquiétant, a vu sa terminologie quasi détrônée par les termes plus « sympathiques » de « qualité de vie au travail » et même de « bonheur » ou « bien-être » dans l'entreprise, ce dernier étant considéré comme un facteur de performance individuelle et collective.

D'ailleurs il n'a jamais autant été question de management attentif et empathique, mais on peut s'interroger sur la constante augmentation des RPS en lien, bien sûr, avec l'évolution du travail, le développement des technologies, la compétition pour survivre économiquement,

et peut-être aussi la pandémie de Covid-19... Le monde reste complexe, instable, insécure.

En 2018, 30 000 cas de burnout étaient recensés, 4 000 infarctus dus au stress, 400 suicides liés au travail parmi lesquels ceux de 60 médecins<sup>1</sup>. C'est dire que cela ne s'arrange pas !

On peut se demander si le développement des moyens de lutte contre les RPS a bien été utile face à des chiffres et indicateurs de souffrance au travail toujours plus inquiétants et des perspectives économiques préoccupantes.

Tous ces audits, toutes ces préconisations, toutes ces formations RPS n'ont-ils servi à rien ?

## *Des progrès... mais tout de même !*

Heureusement, la réponse sur l'utilité des dispositifs RPS est clairement positive mais les nuances s'imposent et les responsabilités de l'entreprise demeurent.

L'État, les syndicats, le secteur de la santé, divers acteurs de prévention et professionnels, la législation s'étant encore renforcée, ont agi avec plus ou moins d'efficacité, mais ils ont agi... Les entreprises se sont, en partie, emparées du sujet, surtout celles qui en ont les moyens et la volonté. Volonté de mieux organiser, de mieux manager, de mieux valoriser, de mieux former, de mieux rémunérer, de mieux respecter, de tenir compte de l'humain...

Pour autant, beaucoup d'entreprises sont encore dans une mise à distance du sujet, ne s'en préoccupent que sous la contrainte de la loi ou la crainte de la responsabilité juridique et financière quand arrive le problème dénoncé au grand jour, du harcèlement ou du passage à l'acte suicidaire.

Il est maintenant admis que le travail, tel qu'il est mis en œuvre dans une société obsédée par les gains de productivité, trop souvent au mépris de la santé des personnes, peut rendre malade, voire tuer.

Les arrêts maladie étaient en hausse de 6 % en 2018. 4 ans après, c'est pire.

---

1. Sylvaine Perragin, *Le salaire de la peine*, Seuil, 2019.

## Dégradation des accompagnements RPS

Témoignage en 2022 sur cette évolution par une consultante RPS et psy qui intervient dans un grand groupe depuis 10 ans.

Cette grande entreprise dans le secteur numérique qui ne cesse de se réorganiser fait en effet appel, depuis plusieurs années, à un service d'accompagnement des collaborateurs en souffrance, dans le cadre d'un dispositif d'entretiens anonymes sur le lieu professionnel.

La direction générale a récemment changé et ce dispositif RPS n'est maintenu que par la volonté syndicale et dans une apparente totale indifférence de la DRH et de la direction.

En 10 ans, la situation en termes de RPS s'est terriblement dégradée : finis les comités de pilotage associant RH, syndicats et accompagnateurs dans un esprit collaboratif de recherche d'actions réparatrices. Ce n'est plus du préventif, que du curatif « grave ».

Longtemps l'entreprise avait été « contenante », maintenant l'équilibre psychique de chacun ; mais les conditions de travail ont tant changé, en si peu de temps, que le système défensif des salariés qui leur permettait de tenir physiquement et psychologiquement s'effondre.

D'ailleurs, la souffrance des collaborateurs tient non pas à la surcharge de travail mais à la totale absence de reconnaissance et à un tel éloignement des managers constamment en réunion ou en mobilité, par rapport au travail, que leurs tableaux de bord ne reflètent plus la réalité du travail. Les collaborateurs se sentent de plus en plus seuls car leurs managers leur confient des tâches sans en donner le sens. Ils ne comprennent pas ce qu'on leur demande.

L'urgence est là sans tenir compte du principe de réalité.

Une responsable de la rémunération, tancée de fournir, sans négociation possible, des chiffres pour le jour même, alors que ceci relève d'une grande complexité, est violemment prise de vomissements et malaises... rien d'étonnant !

Toute la chaîne hiérarchique est touchée car, quand il y a aussi moins de ressources, les managers doivent pallier le manque de personnels tout en ne travaillant que sur des ratios, des indicateurs de pilotage, sans s'intéresser aux contraintes du réel.

Dès lors, il n'y a plus de management collaboratif et de délibération sur les pratiques, plus de règles : juste des process à n'en plus finir.

Sentiment de dévalorisation du travail et des salariés, de déshumanisation, licenciements arbitraires.

Pourquoi restent-ils ?

Réponse : selon leurs mots, et malgré leurs « maux », « *la prison est trop dorée* ». Bonne rémunération, CE extraordinaire, baby-foot pour se détendre et espaces de convivialité aux canapés colorés dans tous les coins.

Bien sûr, tout n'est pas catastrophique. Bien que beaucoup soient à bout de souffle, il y « *a cependant toujours une conscience professionnelle* », des « *gens qui bossent* » et « *quelques bons managers dans quelques îlots de bien-être* ».

Et si la fréquentation de ces lieux d'accompagnement si précieux – dont la plupart des salariés ignorent l'existence tant l'information est confidentielle – est peu élevée, « *c'est bien le signe que l'entreprise va bien* », dixit la direction. CQFD.

Théoriquement mieux informées du sujet et mieux formées, les entreprises commencent à mesurer l'impact négatif sur la performance quand elles imposent une conduite du changement à marche forcée, ignorent les signaux de reconnaissance et les indicateurs de souffrance qui prennent diverses formes telles que absentéisme, arrêts maladie, turnover...

La croyance est maintenant qu'on fait attention à la qualité de vie au travail, à éviter la discrimination, à mieux veiller à l'égalité hommes/femmes en matière salariale ou de promotion, pourtant nulle entreprise n'échappe aux dossiers exponentiels de burnout (pourtant non encore mis au tableau des maladies professionnelles, même si l'Organisation internationale du Travail l'a ainsi considéré en 2010) ou de harcèlement.

## ***Les RPS : même dans les entreprises appréciées pour leurs conditions de travail***

Exemple dans une grande entreprise familiale de bonne réputation : il a fallu qu'arrivent à la direction deux plaintes écrites pour harcèlement moral, dont une menace de suicide, pour que ce soit le branle-bas de combat.

Ses dirigeants sont pourtant vraiment à l'écoute et bienveillants – je peux en témoigner –, rémunérant correctement, formant régulièrement les salariés. L'entreprise, quelque peu paternaliste, est connue pour la qualité des conditions de travail. Cependant la direction découvre avec stupeur cette situation de souffrance dans son service qualité. Cela se confirme quand je mène une enquête auprès de 50 salariés.

Il apparaît que le manager en cause était passé dans les mailles du filet de la direction lors de l'organisation de formations en management ; que les syndicats débutants n'ont pas été alertés ; que l'équipe qualité s'est « habituée » à endurer de la maltraitance quotidienne. L'entreprise avait hésité par deux fois au fil des ans à le licencier pour son comportement impulsif et agressif, mais l'avait conservé pour sa compétence technique. Il refuse la rupture conventionnelle qui lui est proposée. La procédure judiciaire va être longue et coûteuse et la motivation des salariés en berne. Leur vision idéale de l'entreprise est égratignée et les managers redoutent désormais d'être exposés à des procès pour harcèlement dont ils ont appris, à cette occasion, les tenants et aboutissants.

Prise de conscience utile, car les voici moins rudes dans leur communication !

Bien obligés alors, de revoir la formation du management, les conditions de travail, l'organisation... car ces événements, parfois tragiques, sont coûteux en temps, en argent, en perte de performance...

Telle autre grande entreprise de comptabilité, plutôt humaine et à l'écoute, recrute en urgence, sans se renseigner, un directeur d'agence qui se révèle narcissique, paresseux, incompetent. Erreur coûteuse ! Souffrance de l'ensemble des 50 salariés de l'agence qui parviennent à se faire entendre. Enquête, rapport par mes soins, procédure de licenciement qui dure... Désormais elle recrutera avec plus de vigilance !

Mais toutes les entreprises ne sont pas dirigées avec le respect des collaborateurs et ce dirigeant qui a redistribué une forte somme à ses salariés avant de partir à la retraite fait figure d'exception.

De fait, il semble bien que cela ne change pas suffisamment : préconisations en matière de RPS peu suivies, méfiance du management qui exige de plus en plus du contrôle, affaiblissement du Code du travail, moins de droits syndicaux, prud'hommes raccourcis.

L'individu n'est pas prioritaire dans l'entreprise.

Les questionnements professionnels sur la carrière sont de plus en plus fréquents. La pandémie et le confinement ont permis le développement du télétravail avec ses avantages et inconvénients.

Pour beaucoup de salariés s'est élaborée, dans ce cadre plus propice à la réflexion approfondie, une remise en cause de leur engagement dans l'entreprise, un questionnement sur le sens de leur métier, les amenant à revisiter perspectives de carrière, besoins fondamentaux en matière de lieu de vie et de travail, de revenus, d'équilibre vie professionnelle et personnelle.

Les familles monoparentales forment largement la cohorte des personnes vulnérables avec des salaires souvent misérables, une impossibilité à rendre compatibles contraintes familiales et horaires de travail.

Les jeunes sont particulièrement en difficulté, face au chômage élevé mais aussi à la crainte de leur avenir quand les diplômés n'assurent plus revenus élevés et emplois intéressants.

## *Des secteurs professionnels alléchants et pourtant propices aux RPS*

La jeune génération, qui a encore de l'enthousiasme, peut être tentée par la perspective de se mettre le pied à l'étrier dans l'entreprise en intégrant une « start-up », une « licorne » au nom magique, porteur de toutes les promesses.

Pourtant, vient ternir cet optimisme le témoignage écrit d'une autrice, Mathilde Ramadier, dans son ouvrage *Bienvenue dans le nouveau monde - Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups* paru en 2017, qui fait part de son expérience douloureuse dans ce type d'environnement à haute technologie, si fascinant *a priori*.

Elle décrit cette génération dite « Y » qui, surqualifiée, surdiplômée et polyglotte, accepte de travailler dans cet univers qui se présente de façon très attractive pour la jeunesse : le candidat recherché doit « avoir faim » selon leurs mots et est désigné, dans une infantilisation régressive, comme un « super-héros », un « aventurier » de la Data, les faibles étant exclus. Il doit, en réalité, être prêt à vivre dans l'incertitude

de contrats précaires, sorte de « bullshit jobs », « boulots à la con ». Le jeune comprend vite qu'il devra consacrer des heures sans limites à l'innovation permanente, plus de rigueur dans un monde de compétition accrue, sous le diktat de l'immédiateté, où il faut être « partout à la fois » avec des objectifs quotidiennement mesurés et affichés, quand le mot « impossible » est banni. Pas d'évolution de carrière, mais une flexibilité maximale et une précarité avec une rémunération qui permet juste de survivre... avec des boîtes de bonbons en abondance où puiser librement sur tous les bureaux.

Miroir aux alouettes conduisant à une déprime généralisée quand il se brise !

Le free-lance vient avec son ordinateur, paye ses charges sociales, supporte les risques. Coûteuse est cette liberté qui conduit plutôt à une servitude volontaire faute de mieux, pris qu'il est dans des injonctions messianiques galvanisantes et fascinantes. Il y perd sa capacité à penser dans un rythme agité qui le robotise face à une hiérarchie aplatie sévère qui ne se montre pas.

On y travaille dans une ambiance « ping-pong », et le management contrôleur précise « qu'on n'est pas là pour coller des gommettes ! » dans des open spaces dont on rappelle sèchement qu'*ils ne sont pas des colonies de vacances* ».

Désenchantement assuré, même si les fragilités semblent moindres chez cette jeunesse. Mais pour autant, quelle expérience démotivante en début de carrière professionnelle !

## ***Un monde du travail qui séduit de moins en moins, voire qui effraie***

Il ne faut pas s'étonner de la vague qui tend à s'accroître de personnes qui remettent en cause la notion même de « travail », et pas seulement les partisans de la décroissance.

De fait, le travail apparaît de plus en plus comme inscrit « dans le juste à temps » avec une responsabilisation des opérateurs dépassés par le sentiment d'urgence, la nécessaire polyvalence, l'accroissement des contrôles et de la mesure des résultats de performance quotidiens, parfois sans la compétence requise.

Pléthore de jobs peu qualifiés, « ubérisation », emplois précarisés et déclassés, déversement des emplois industriels vers le secteur des services où les emplois sont moins protégés, avidité des actionnaires préservant à tout prix leurs dividendes, difficulté à marier flexibilité et sécurisation des emplois. L'analyse est claire et inquiétante sous le prisme des RPS.

Certes, les entreprises doivent impérativement préserver leur compétitivité face à une économie féroce, à l'ère du numérique, qui exige adaptabilité rapide, innovation et compétences. Mais à quel prix humain !

Pas étonnant que les cas de RPS restent toujours très élevés, voire s'accroissent.

### *Du changement dans l'air : les salariés créent leur entreprise*

Les questionnements professionnels sur la carrière sont de plus en plus fréquents car la pandémie de Covid-19 et le confinement ont permis le développement du télétravail, avec ses avantages et inconvénients, que nous évoquerons plus loin.

Le fait est que, pour beaucoup de salariés, s'est élaborée, dans cette période en retrait, propice à la réflexion approfondie, une remise en cause de leur engagement dans l'entreprise, du sens de leur métier. Ils sont nombreux à avoir déménagé au calme, à avoir revisité leurs perspectives de carrière, leurs besoins fondamentaux en matière de lieu de vie et de travail. L'équilibre « vie professionnelle » et « vie personnelle » est devenu prioritaire et s'est fait jour un besoin crucial de redonner du sens au travail.

Pourtant les Français restent encore attachés à la valeur « travail », facteur de sociabilité, d'épanouissement, d'identité, de convivialité. Mais il semble bien que la tendance en évolution du « travail libéré » vers le « travail aliéné » favorise le refus d'une vie professionnelle avec le risque de souffrir de conditions de travail dégradées.

Les 35 heures, non assorties du recrutement nécessaire, ont fait peser sur les salariés appréciant pourtant le temps libre accru, une pression chère payée.



Ainsi, le monde hospitalier connaît une vague de démissions et de burnout sans précédent, et la pandémie ou le refus de vaccination de certains soignants ne sont pas seuls en cause dans ce flot de départs : réduction des personnels, management et organisation défectueux, logique financière dominante, perte de sens quand on avait choisi ce métier pour prendre soin de l'autre et que les impératifs de gestion brisent cet idéal et la motivation.

Les très nombreux accompagnements que j'ai pu conduire auprès de personnels hospitaliers en arrêt pour burnout et repositionnement professionnel questionnent vraiment l'évolution possible de ces métiers où le dévouement reposait beaucoup sur le contact, le sentiment d'utilité.

Déshumanisation pour soignants et soignés dans bien des cas quand la gestion, la technologie et les procédures standardisées tuent la relation.

Cette souffrance au travail est faite d'un climat de méfiance, d'une perte des collectifs solidaires, de violences non dites, à l'heure où le discours sur le « management bienveillant » se développe.

À l'ère du consensus, il n'est guère possible pour le salarié d'être en désaccord sous peine de perdre son travail. Alors le corps parle !

## *Aucun secteur n'échappe à une gestion managériale désolante*

Évoquons aussi l'exemple de la fusion mal gérée de l'ANPE et des Assédic, entre 2009 et 2014, qui connaît encore des suites.

Ce fut un cumul d'erreurs de management, une gestion violente du changement à marche forcée entraînant une série de suicides et de cas de RPS.

Tout y était : devenir à la fois conseiller en indemnisation et conseiller en parcours de carrière, faire fusionner sans accompagnement deux organismes aux cultures et profils différents, mettre au premier plan la logique du chiffre en faisant perdre le sens du métier d'aider des chômeurs à se réinsérer, conduire à choisir entre statut public ou privé... pour s'apercevoir après coup qu'il n'y avait plus guère de possibilité de promotion si on était resté agent public. Il y a eu aussi l'introduction

de logiciels en nombre et changeants, le développement d'une culture du résultat chiffré pour faire baisser les statistiques du chômage et la mise en place de process avec tableaux de reporting à renseigner quotidiennement, quand bien même le conseiller doit suivre quasiment une centaine de chômeurs dans son portefeuille. Les choses se sont un peu améliorées mais la culture gestionnaire reste dominante et le désenchantement perdure face au sens du métier lié à la montée ou la baisse du chômage...

L'Éducation nationale connaît aussi son lot d'épuisements en lien avec la pandémie de Covid-19 et la gestion du port des masques, des cours en visio ou pas, de la désorganisation, de l'angoisse des parents, de celle des enseignants et des enfants... Plus d'un directeur d'établissement a été proche du burnout et de rendre son tablier.

### Autre type de cas « Fonction publique »

Sandrine, assistante de vie scolaire, empathique et dévouée, exerce avec bonheur et compétence depuis 5 ans dans les écoles pour aider les enfants en difficulté.

Un changement d'établissement arbitraire, sans explications ; un reproche d'être trop attachée à ces enfants, pour certains en grande souffrance ; des enseignants débordés par certains enfants agressifs, violents même, que l'assistante s'efforce de faire gentiment un peu travailler, enseignants qui la désavouent au vu des enfants pour avoir la paix, quitte à laisser les enfants jouer au lieu de travailler.

Sentiment fort de dévalorisation, d'ennui, de perte de sens. La dépression pointe. Elle n'arrive plus à se lever le matin, part avec des semelles de plomb, elle qui d'habitude aime le travail, est dynamique.

Elle se plaint auprès de la direction de n'avoir rien à faire, de s'ennuyer (on pourrait parler de « bore out »). Réponse de la direction : *« Ne rien faire, c'est travailler ; l'important, c'est d'être payé, même à ne rien faire ! »*

Elle qui aimait son travail, écœurée, démissionne immédiatement au grand dam de ceux qui lui disent qu'« elle quitte un emploi où elle avait plein de vacances ! »

Mais elle n'a que faire des vacances.