

Repères pour la prise en charge de la souffrance au travail

Philippe Davezies

DU Stress, traumatismes
pathologies
Paris, 16 juin 2012

Université Claude Bernard  Lyon 1

L'irruption de la souffrance au travail

- Une expression extrêmement individualisée.
- Un contexte de désarroi quant au sens des évolutions en cours.

Une tension constitutive de l'expérience du travail

Travailler correctement implique (à tout niveau hiérarchique)

- de prendre en considération tout un ensemble de particularités que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir,
 - d'affronter une quantité de dilemmes éthiques qui ne sont pas réglés par les consignes,
 - de mobiliser ses compétences, sa sensibilité et ses valeurs,
 - d'affirmer sa responsabilité sur un fragment du monde.
- Le souci du supérieur : l'efficacité économique.
L'excellence, c'est « le juste nécessaire ».
« La qualité pour le marché dans le temps du marché »

Exemple dans la conception de prototypes de haute technologie :

« L'objectif, c'est le juste nécessaire. Ça fait partie du TQM, de l'excellence. L'objectif, c'est de savoir satisfaire le client. Tout le monde y trouve son compte : on joue gagnant - gagnant.

L'excellence, c'est de ne pas en faire plus qu'il ne faut. C'est comme au foot, si un but est nécessaire pour gagner, il faut marquer un point. Après on peut éventuellement en marquer un deuxième mais là c'est qu'on se fait plaisir. L'important c'est de marquer un point».

« Si on doit peindre un mur, si on a cinq heures pour le peindre, on va le faire avec tout son cœur, on va bien protéger le sol, on va faire ça très très propre. Mais si on n'a qu'une demi-heure et s'il faut que le mur soit peint, le résultat en termes de qualité sera moindre. Mais, d'une manière ou d'une autre, on n'a pas à s'en vouloir parce que le résultat dépend des ressources qu'on a. Donc, une fois qu'on a bien défini les ressources, on est capable de définir le standard de qualité qui y correspond. Et on ne n'a pas à s'en vouloir personnellement de la qualité du travail ».

Exemple en centre d'appel :

« La conception du métier de conseiller et les critères d'évaluation de la qualité du travail ont changé : les agents doivent s'efforcer de passer d'une conception individuelle (le client que j'ai en ligne est satisfait) à une conception au niveau de l'entreprise (l'ensemble des clients appelant le service sont satisfaits) »

Intensification : individualisation du conflit

- ❑ La pression impose de se focaliser sur les objectifs que l'on juge prioritaires.
- ❑ Partout, travailler, c'est trier dans l'ensemble des choses qu'il faudrait faire.
- ❑ Individualisation du rapport au travail.
- ❑ Multiplicité conflictuelle des critères de tri.

→ Exigence de discussion sur le travail.

Problème : l'obscurité de l'activité

Obscurité 1 - L' action n' est pas l' application d' une idée.

- ❑ L' expérience princeps : B. Libet.
- ❑ Expérience reprise de nombreuses fois.
- ❑ Tâche :
 - appuyer sur un bouton à un moment librement choisi (*free will*) en regardant une horloge.
 - donner la position de l' horloge au moment de la décision.
- ❑ Résultat :
 - Le moment de la décision est précédé par un processus de préparation non conscient.

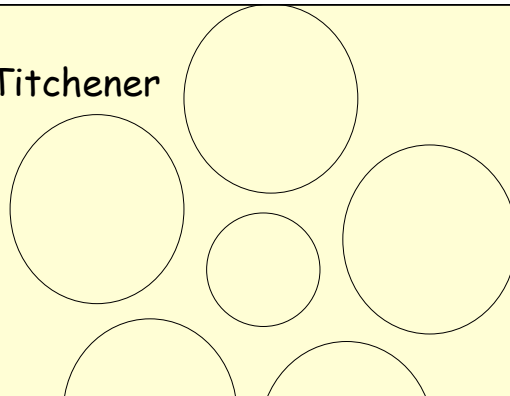
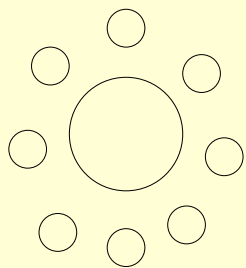
- ❑ Le processus débute avec une activation du cortex préfrontal (intégration de l' expérience), et du cortex pariétal (production du modèle interne du mouvement et conscience du corps).
- ❑ L' intention inconsciente produit une activation du système moteur : apparition du potentiel de préparation, 1000 à 1500 millisecondes avant la réponse motrice.
- ❑ Le potentiel de préparation se latéralise en fonction du côté du mouvement, 800 millisecondes avant la contraction musculaire.
- ❑ L' intention consciente émerge 250 millisecondes avant le déclenchement du geste.
- ❑ En cas d' urgence, ce dispositif est court-circuité par un système sous-cortical plus rapide dans lequel l' amygdale joue un rôle déterminant.

La décision d' agir n' est pas cause de l' action

Obscurité 2 - Les éléments de la situation qui sollicitent les dispositions à l'action ne sont qu'en partie conscients

- ❑ L'exemple de la « vision aveugle » (*Larry Weiskrantz*).
- ❑ Patient porteur d'une lésion de son cortex visuel d'un côté.
- ❑ Tâche : atteindre un signal lumineux chaque fois qu'il apparaît .
- ❑ Résultat : pointages correctement dirigés, y compris dans la partie « aveugle » de son champ visuel.
- ❑ La perception pour la conscience n'est pas la perception pour l'action.

Illusion décrite par Titchener



Tâche : saisir un des deux cercles entre le pouce et l'index.

Résultat : l'écart des doigts avant la saisie correspond à la taille réelle du cercle à saisir et non à sa taille apparente.

(*Agliotti S., De Souza J.F.X., Goodale M.A., 1995*)

→ L'action ne tient pas compte des informations données par la perception consciente.

- Des stimuli évoquant des enjeux sociaux
 - favorisent le déclenchement de comportements orienté par ces enjeux,
 - renforcent la mobilisation en ce sens,
 - accroissent la capacité à persister malgré les obstacles,
 - favorisent la reprise après interruption même en présence d'alternatives plus attirantes,
 - sans que le sujet ait conscience que ces signaux influencent sur son comportement.
- Idem avec présentation subliminale.
 - le sujet n'a qu'une conscience très partielle de ce qui le conduit à sélectionner et à maintenir le but sur lequel il est engagé.

Importance de l'émotion

- Damasio et coll. : sujet coupé de ses mémoires émotionnelles (lésions préfrontales) : les règles de comportement pourtant parfaitement connues ne sont pas activées.
- Démonstration inverse avec sujet sain : les mémoires émotionnelles permettent d'activer les comportements pertinents alors que les règles ne sont pas encore comprises (*Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy*).

La capacité d'intégration du cerveau est très supérieure à celle de la réflexion consciente

Obscurité 3 - Le déroulement de l' action échappe en grande partie à la conscience

- ❑ La mémoire procédurale, les ganglions de la base, le striatum : montrer plutôt qu' expliquer.
- ❑ Le cerveau efface une partie des informations sensorielles émanant du mouvement en cours : copie d' efférence et fonctionnement en *feed-forward* (Von Holtz).

→ nous sommes beaucoup plus conscients de ce qui se passe mal que de ce qui se passe bien.

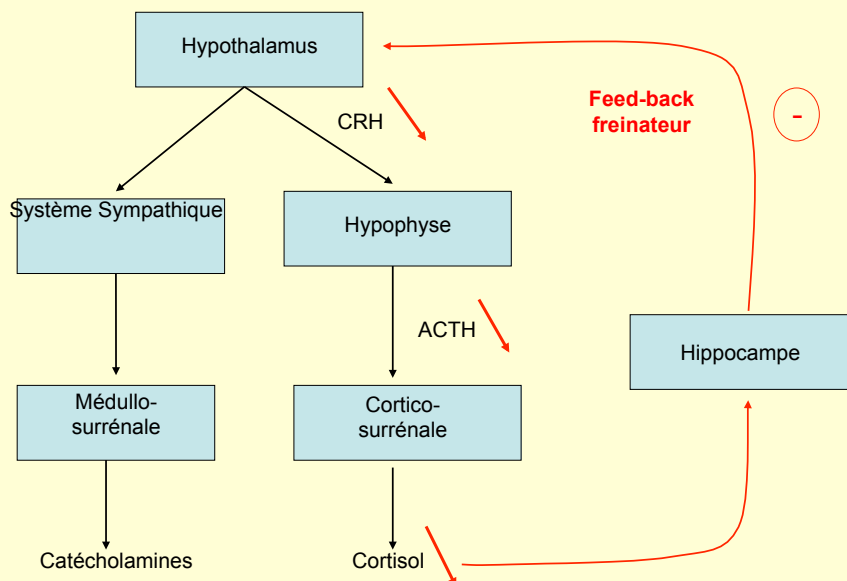
Activité et expression langagière : deux niveaux structurellement distincts

- ❑ La subjectivité, le retour réflexif : « Qu' ai-je fait ? ».
 - ❑ Caractère manifeste de l' erreur et de l' échec.
 - ❑ Obscurité des dimensions positives
- « *nul n' est bon avec conscience de l' être.* » (Canguilhem, *Le normal et le pathologique*).
- ❑ Une élaboration nécessaire : confrontation à l' expérience d' autrui. Correction, enrichissement.

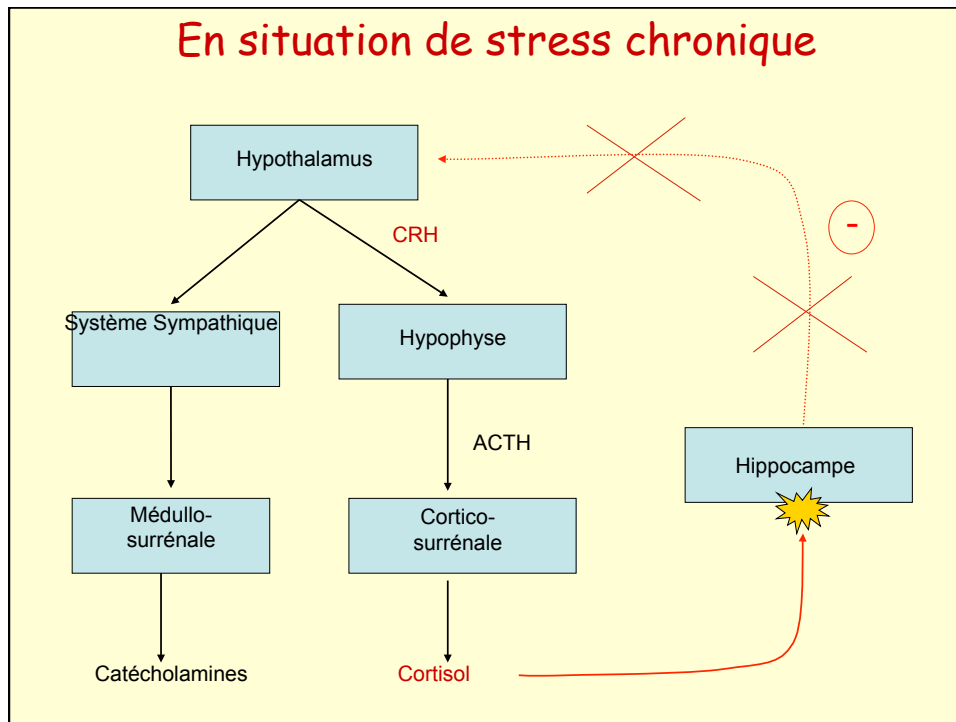
Faute d'espaces d'élaboration, des conflits sans issue

- ❑ Norme formelle contre mode d'engagement de la personnalité.
La relation est vécue sur le mode persécutoire.
- ❑ Succès du harcèlement moral.
- ❑ Des explications plaquées qui n'ouvrent pas de perspective d'action.
- ❑ Chronicité, tendance à la surgénéralisation, spirale dépressogène.

Régulation des réactions biologiques au stress



En situation de stress chronique

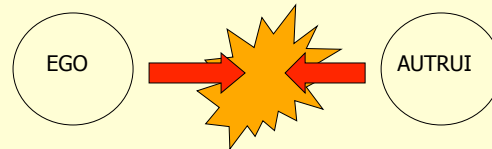


La prise en charge

- Lutter contre la tendance à la généralisation.
- aider l'individu à analyser les enjeux du conflit et à mettre des mots sur ce qu'il s'efforce de promouvoir ou de préserver par son activité.
- Pour cela, revenir à l'examen des événements qui ont émaillé la dégradation de la situation.

Approche la plus courante

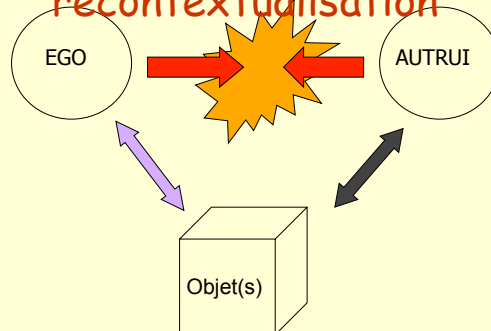
Un conflit hors contexte
entre deux personnes



Focalisation
sur les dimensions
affectives.

Discours
victimologiques

Assistance à l'élaboration : recontextualisation



Les évènements localisables en temps et en lieu,
Les objets du conflit, les enjeux.

les dimensions affirmatives de l'activité

*Pourquoi, à tel moment,
alors que le chef attendait A,
était-il important pour la personne
de faire A' ou B ?*

La qualité du point de vue du chef
La qualité du point de vue du sujet

→ Des orientations différentes, mais répondant
néanmoins à des sollicitations réelles de la situation.

- Devoir expliquer l'évènement conduit le salarié
 - à répondre à des questions qu'il ne s'était pas posées,
 - à dire des choses qu'il n'avait jamais dites auparavant,
 - à penser des choses qu'il n'avait jamais pensées.

→ L'assistance non substitutive à la
reconstruction des capacités
à penser,
débatte
et agir.

Deux réorientations nécessaires pour une clinique du travail

En général...

- ❑ La direction est le destinataire privilégié des analyses du travail produites par les professionnels..
- ❑ ... alors que ce sont, au premier chef, les travailleurs qui ont besoin de confronter, d'élaborer et d'enrichir leurs points de vue.

En général...

- ❑ Les analyses sur la souffrance au travail visent essentiellement à légitimer et à renforcer la plainte..
- ❑ ... alors que le principal point de faiblesse est du côté de la capacité à exprimer les dimensions affirmatives de l'activité.

- ❑ Pour une introduction à la neurophysiologie de l'activité :
Marc Jeannerod, *Le cerveau volontaire*.
Odile Jacob, 2009.
- ❑ Pour des précisions sur la clinique du travail :
<http://philippe.davezies.free.fr>