

## PSYCHIATRIES / n°166 - PSYCHIATRIE ET TRAVAIL

Revue de recherche et d'échanges

Publication de l'AFPEP – Association Française des Psychiatres d'Exercice Privé

ISSN 0301 – 0287

Janvier 2017

Pages 39 à 56

## LE CADRAGE INSTITUTIONNEL DU TRAVAIL

Christophe Gilloire \*

Dans son film *The shop around the corner*, en 1940, Ernst Lubitsch mettait en scène tout ce qui rend le travail difficile à supporter : « le travail et ses rituels pénibles (demande d'augmentation refusée, remise de primes, lettre de licenciement), ses haines rentrées, ses soumissions et ses bassesses quotidiennes, le tout sur fond de crise et de chômage »<sup>1</sup>. Aujourd'hui les difficultés de la vie professionnelle subsistent, les mutations du salariat ne font pas disparaître la contrainte. Les jeunes entreprises au cours de leur développement sont confrontées à la question de l'encadrement, et imaginent des procédés pour la traiter. De nouvelles formes institutionnelles sont inventées pour accompagner les nouvelles formes du travail.

Le salariat comprend des aménagements institutionnels qui permettent de rendre le travail subordonné supportable. Le questionnement porte sur l'évolution de ce cadre institutionnel. Comment peut-il contribuer à ce que le travail constraint reste subjectivement acceptable ? L'apparition des notions de « travail supportable », « acceptable », « soutenable », montre que la réflexion théorique sur le travail a progressivement intégré l'exigence d'un certain niveau de contraintes et de limites, dans un contexte où la perte de légitimité du lien de subordination coexiste avec un discours de réhabilitation de la hiérarchie.

Le débat sur les « entreprises libérées » mobilise les spécialistes du travail à propos de la question de l'effacement du pouvoir dans les relations de travail<sup>2</sup>. Depuis les années 60, ce thème n'a cessé d'inspirer la pensée managériale et les sciences sociales.

Le présent article se propose d'explorer ces problématiques : après des remarques préalables et quelques exemples, une première partie sera consacrée à la perte de légitimité du lien de subordination. La deuxième partie portera sur la notion de « cadrage institutionnel ». Cette notion pourrait permettre de rendre compte des pratiques et de penser les politiques du travail. Une dernière partie s'intéressera aux conséquences de l'intégration de la santé mentale dans le code du travail. En conclusion, il s'agira de dégager des critères pour le cadrage des évolutions du travail.

L'étude s'appuie sur une expérience de responsable RH dans divers secteurs d'activité.

Une remarque préalable : « La nostalgie n'est pas de mise »<sup>3</sup>.

Le constat d'une dégradation globale des conditions de travail doit être nuancé. Les discours de dénonciation systématique ne rendent pas compte de la variété des situations : « Au sein d'une même entreprise, des services vont bien, tandis que d'autres non » rappelle Hervé Lanouzière<sup>4</sup>.

\* Responsable RH, Paris

<sup>1</sup> Charles Tesson, Les cahiers du cinéma n° 378, décembre 1985, p. 17.

<sup>2</sup> Au cours de l'année 2015, face à la promotion médiatique du concept de « l'entreprise sans hiérarchie », plusieurs réactions critiques s'expriment sur les réseaux sociaux : cf. *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, Collectif des mécréants, [www.e-rh.org/documents/lafinellillusion.pdf](http://www.e-rh.org/documents/lafinellillusion.pdf). Pour un témoignage en faveur de l'entreprise libérée et « libératrice », cf. *Le bien-être au travail comme facteur de réussite*, revue Travail et sécurité, n°773, INRS, juin 2016, p. 10. Un dossier ANACT présente une synthèse de ces expériences : [www.anact.fr/node/7806](http://www.anact.fr/node/7806), septembre 2015.

<sup>3</sup> Henri Jacquin et Laurène Fauconnier, *La crise de la relation de travail ou la crise de la relation de pouvoir*, Metis, 2007, p. 3.

<sup>4</sup> Hervé Lanouzière, directeur de l'ANACT, entretien au journal Le Monde, 16 juin 2015.

La référence à la dimension institutionnelle ne peut être laissée de coté pour analyser l'évolution des places d'autorité, à l'heure où la diffusion des modèles techniques contribue à entretenir une incertitude sur la fonction d'encadrement (normes qualité, gestion par les processus, exploitation des big data, etc.). Cela implique d'aborder simultanément la violence de l'institution et son caractère structurant.

La contrainte institutionnelle s'impose à tous : ceux qui subissent le pouvoir, et ceux qui l'exercent. Le salarié et le chef d'entreprise ou son représentant sont pris dans un cadre de référence, synonyme d'obligations mais aussi de garanties, écrites et non écrites sur les marges de manœuvre dont disposent les membres de l'entreprise selon les places qu'ils occupent : les marges de manœuvre conférées aux salariés par l'organisation du travail, et les marges d'appréciation reconnues aux responsables pour traiter les cas. L'exercice du pouvoir s'accompagne du fonctionnement d'un système d'interprétations qui encadre les relations de travail : interprétations des textes, des principes et de la politique de l'entreprise, qui prennent la forme de négociations, d'ajustements, de décisions. Dans cette optique, ce n'est pas le chef d'entreprise ou tel ou tel intervenant qui se trouve en position de « tiers » dans les organisations, ce serait plutôt le cadre de référence lui-même. Cadre institutionnel au sens des travaux de Pierre Legendre, qui parle de « la fonction institutionnelle, ce noyau de la civilisation où s'organise l'articulation normative du lien subjectif et social »<sup>1</sup>.

#### *Le cadrage institutionnel concerne le droit à la parole*

Trois exemples pour l'illustrer :

1 - Les pratiques d'appréciation du personnel lors des entretiens annuels sont fortement critiquées. Certains auteurs, Christophe Dejours notamment, font de l'évaluation un des principaux facteurs de la détérioration de la vie au travail. Au même moment, un nouveau discours managérial recommande la suppression des entretiens annuels et leur remplacement par des moments de « conversations » entre le manager en posture de coach et le collaborateur<sup>2</sup>. Cela se produit dans un contexte où s'impose la mesure d'indicateurs de performance et de comportement. Or, dans le cadre des relations de travail, certains sont amenés à porter un jugement sur les autres, et cela présente une dimension de nature politique qui ne relève pas de la gestion. Si l'on considère l'entretien annuel comme un montage institutionnel qui a vocation à aménager le rapport de pouvoir, cela implique de reconnaître le rôle que doit y jouer l'encadrement, à condition de l'aider à assumer cette responsabilité, d'en limiter les dérives potentielles et de faire de ce dispositif une occasion de prise en compte du travail réel.

2 – Les entreprises sont incitées à mettre en place des réunions d'échanges ou espaces de discussion sur le travail pour mieux faire circuler les informations, résoudre des problèmes, éviter les conflits et proposer des améliorations. Le questionnement porte sur la légitimité de la présence des responsables hiérarchiques lors de ces réunions. L'enjeu est d'imaginer des dispositifs qui connaissent un succès plus durable que les tentatives précédentes du droit d'expression et des cercles de qualité.

3 – A propos de la circulation des informations au sein des startups, Marion Breuleux, responsable du département Management et Efficacité professionnelle chez EFE fait ce constat : « une startup n'a pas la même contrainte qu'un grand groupe au niveau du nombre de salariés. Il faut dès lors trouver des rituels pour favoriser le partage de l'information ». Olivier Ezratty, auteur du *Guide des startups* ajoute « On peut raconter ce qu'on veut sur les startups et leurs mythes, mais à partir du moment où elle se développe, une entreprise, startup ou autre, crée une hiérarchie qu'elle le veuille ou non »<sup>3</sup>.

Dans ces trois exemples, on peut parler de cadrage institutionnel dans le sens où il s'agit d'élaborer, au niveau réglementaire ou à l'échelle des entreprises, des formes acceptables pour les échanges de parole, qui tiennent compte des exigences et des évolutions de la vie en entreprise, en aménageant la place de la fonction d'encadrement.

#### **La perte de légitimité du lien de subordination**

Les interrogations sur le travail gravitent autour de la question du lien de subordination, cadre de référence qui détermine les conditions dans lesquelles s'exerce la contrainte. Un retour s'impose pour mettre en perspective les discours dominants tenus par les spécialistes du Management ou du travail.

<sup>1</sup> *La balafre*, Mille et une nuits, 2007, p. 62.

<sup>2</sup> Charles-Henri Besseyre des Horts qui cite Harvard Business Review du mois d'avril 2015, *L'entretien annuel une pratique à revisiter*, revue Personnel n° 568, ANDRH, mars/avril 2016, p. 70.

<sup>3</sup> Débat sur le blog Expectra, [www.leblogexpectra.fr/le-management-a-la-startup-une-bonne-methode\\_10779.html](http://www.leblogexpectra.fr/le-management-a-la-startup-une-bonne-methode_10779.html), 15 janvier 2015.

Par des voies différentes ces discours, souvent convergents sur la dénonciation de la hiérarchie ou la célébration de l'autonomie, ont contribué à fragiliser la légitimité du lien de subordination.

### *Le Management*

Le Management mobilise depuis les années 1950 les diverses disciplines susceptibles de contribuer à une gestion efficace du « facteur humain », sur le mode industriel : psychologie, sociologie, marketing, statistique, etc. Cela s'est manifesté par une remise en question des formes d'autorité instituées, considérées comme obsolètes. Les politiques menées au nom du Management pour « vaincre les résistances au changement » ont progressivement modifié en profondeur les principes de fonctionnement des organisations privées et publiques.

Trois exemples : les pratiques de pression psychologique développées en France par certains milieux patronaux au cours des années 1960, dans le cadre de la lutte anti syndicale ont été théorisées, diffusées et ont continué de produire des effets sur le long terme. Dans ce contexte a été élaboré un des courants du management participatif qui vise à exercer le contrôle social en faisant jouer les régulations au sein d'équipes semi-autonomes. Alain d'Iribarne notait à propos du cas de l'Aérospatiale : « Le harcèlement moral n'est que la conséquence de cette régulation de proximité »<sup>1</sup>. Plus tard, au début des années 2000, des théoriciens du Management délivraient ce conseil paradoxal : « N'obéissez plus ! »<sup>2</sup>. En 2016, un programme de formation propose aux stagiaires : « Comment passer d'une perspective de commandant contrôleur à un rôle de leader facilitant »<sup>3</sup>.

### *Le travail prescrit et la célébration de l'idéal de l'autonomie*

De leur coté, l'ergonomie et les sciences du travail ont depuis longtemps mis en évidence des situations où travailler suppose de transgresser les règles et les procédures. Cette contradiction constitue l'un des fondements de la distinction entre le travail prescrit et le travail réel, « devenue un lieu commun »<sup>4</sup>. La reconnaissance du travail réel a conféré à celui-ci une véritable légitimité auprès des spécialistes du travail, au détriment de la légitimité qui était auparavant attachée au travail prescrit. Celui-ci se voit plus souvent ignoré ou critiqué que véritablement étudié avec autant d'attention que le travail réel.

Les limites de la notion de « travail prescrit » doivent être soulignées, sans méconnaître l'intérêt qu'elle a pu présenter pour la compréhension des situations de travail. On peut notamment constater que quelles que soient les évolutions en cours dans le domaine de la gestion et du contrôle, les responsables laissent les personnes s'organiser dans de très nombreuses situations, dans lesquelles on ne peut pas dire que le travail soit « prescrit »<sup>5</sup>. Le « travail prescrit » est devenu un concept étiqueté qui ne permet pas de rendre compte de la variété des formes d'exercice du pouvoir dans les entreprises. Si cette référence à la notion de « travail prescrit » n'est pas suffisante pour analyser les situations de travail, cela est notamment lié au fait qu'elle repose sur une vision technicienne de la fonction d'encadrement. Or la fonction d'encadrement n'est pas que technique, son objet dépasse largement l'organisationnel. La catégorie de « l'organisationnel » (« facteurs organisationnels », puis « risques organisationnels ») a parfois été utilisée à propos des risques psychosociaux dans une acception extensive, intégrant au delà des aspects objectifs qui relèvent de l'organisation du travail, d'autres éléments qui ont trait au pouvoir de direction en tant que tel, au mode de management en vigueur, aux textes normatifs applicables.

Pour les courants de pensée proches du mouvement ouvrier, la violence et la dureté du travail étaient synonymes d'exploitation des travailleurs. L'attention s'est portée sur les aspects les plus dramatiques de la condition salariale, sur les effets du machinisme et du mode de production industriel. La figure du travailleur a été abordée de façon idéalisée, contrairement à la figure du chef. De même pour la référence nostalgique aux « collectifs de travail », présentés comme garants du travail bien fait en dépit des instructions de la hiérarchie. Alain Ehrenberg associe l'évocation fréquente des collectifs de travail à la

<sup>1</sup> Entretien revue Sciences et avenir, n°656, octobre 2001, p. 98, voir <http://www.cfdt-airbushelicopters.com/article-4282916.html>

<sup>2</sup> *N'obéissez plus !*, Eric Albert et Daniel Nguyen Nhon, Edition d'organisation, 2001, Prix du livre RH 2002 - Sciences po / Syntec recrutement, mention spéciale Management - Prix de l'Expansion Management Review. Voir aussi : Bruno Jarroson, *Conseil d'indiscipline. Du bon usage de la désobéissance*, Descartes et Cie, 2003.

<sup>3</sup> Thelinks, Formation aux nouvelles formes de management, 29 août 2016.

<sup>4</sup> Remarque de Louis Durrive, *Ergologie, une science au service de la formation*, revue Personnel, ANDCP (ANDRH depuis 2007), n° 449, mai 2004.

<sup>5</sup> Sur un échantillon de 26 000 salariés, 19% déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques leur disent comment faire le travail, pour 81% d'entre eux ils indiquent seulement l'objectif. Ministère du Travail, DARES, Synthèse. Stat' n°16, Autonomie dans le travail, octobre 2015, p. 17.

lecture des situations en termes de dominants/dominés : « la critique, se situant à un niveau très haut de généralité, unifie la diversité des situations dans les entreprises, et rend en conséquence difficile le repérage des voies de l'action. S'y rejoue le drame français qui voit s'opposer l'ordre, du parti des dominants, au progrès, du parti des dominés, dans un contexte marqué par la dissolution des conditions de la société industrielle. De là la référence constante non à un futur meilleur, mais au passé de l'organisation fordienne/taylorienne comme monde de solidarités collectives disparues »<sup>1</sup>.

Les représentations sur lesquelles reposent les politiques et les pratiques du travail sont façonnées par les travaux des chercheurs, selon les points de vue de la critique du travail ou du conseil en entreprise. Cela a été le cas pour le thème de l'autonomie, maître-mot du Management et des sciences sociales depuis des décennies, dont le caractère ambigu avait été très tôt mis en évidence. Une enquête de la DARES en 1998 avait montré que « l'autonomie améliore surtout les contraintes posturales tandis qu'elle accroît les risques et les tensions psychologiques. Une autonomie nulle n'est pas associée à de moins bonnes conditions de travail, au contraire »<sup>2</sup>.

Les représentations binaires sont simplificatrices, et la difficulté pour la démarche théorique est de rendre compte de situations de travail plus complexes que ne le laissent paraître les analyses en forme d'alternative : contrainte ou autonomie, obéissance ou désobéissance, travail prescrit ou travail réel, domination ou démocratie, individuel ou collectif, etc.

### *Le phénomène hiérarchique*

Depuis les années 2000, la problématique de l'encadrement de proximité est l'objet d'un regain d'intérêt. Le terme de commandement qui avait disparu est réapparu. Henri Lachmann, Président de Schneider Electric, déclarait après la publication en février 2010 du rapport *Bien-être et efficacité au travail*, dont il était co-auteur : « Il est absolument nécessaire de sensibiliser les hommes aux problématiques de commandement, de les préparer à une gestion responsabilisée des équipes, qui repose sur le dialogue, l'écoute, le regard ... »<sup>3</sup>.

Cependant, « Les disciplines qui étudient les organisations ... se sont peu intéressées au phénomène hiérarchique » observait Gérard Hernot en 2007<sup>4</sup>. La question du lien de subordination a été laissée de coté par la plupart des spécialistes à l'exception des juristes.

On pourrait ajouter que l'hostilité de principe aux systèmes de pouvoir, présente chez de nombreux auteurs depuis les années 1960, a favorisé la diffusion de visions souvent manichéennes des relations en entreprise, et qu'elle a freiné la prise en compte de cette dimension structurelle dans l'étude du travail<sup>5</sup>. Depuis les années 2000, de nombreux films et ouvrages ont présenté une vision caricaturale de l'entreprise et des rapports de pouvoir au travail. A propos du film *J'ai (très) mal au travail* de Jean-Michel Carré, Laurent Quintreau, syndicaliste CFDT faisait la remarque suivante : « Ici, les hommes ne sont que prédateurs ou victimes. Il n'y a pas de place pour les autres ». Nicolas Hatzfeld, historien du travail et des techniques industrielles, ajoutait : « Comparer l'entreprise au nazisme, comme le fait ici le psychiatre Christophe Dejours, et dresser un parallèle entre les managers zélés et l'acharnement d'Eichmann à faire arriver les trains à l'heure est inacceptable »<sup>6</sup>.

### *La fonction RH*

« Le pouvoir sur les autres » a été progressivement intégré dans le champ de la gestion, comme le soulignait le titre du premier ouvrage de Bernard Galambaud *Des hommes à gérer*. Il évoquait dans ce livre les limites de la professionnalisation de la fonction RH qui porte « en elle-même, l'amorce du rêve

<sup>1</sup> Alain Ehrenberg, *Souffrir au travail : purger les passions ou ouvrir la voie à l'action ?*, Esprit n° 378, octobre 2011, p. 152.

<sup>2</sup> Analyse réalisée par Michel Gollac et Damien Cartron, (CEE) - *Fast work et mal travail*, C. Rousseau, Compte rendu du colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail, 21 et 22 novembre 2002, DMT n° 93, INRS, 2003, p. 58.

<sup>3</sup> Revue Travail et changement, ANACT, n°333, septembre/octobre 2010, p. 6. Voir aussi Guillaume Bigot, *La trahison des chefs*, Fayard, 2013, Management vs Commandement, p. 31.

<sup>4</sup> Gérard Hernot, *Le point de subordination, introduction à la psychologie de la relation hiérarchique*, L'Harmattan, 2007, p. 10.

<sup>5</sup> François Gaudu avance une autre interprétation : « derrière les discours sur l'autonomie du salarié et le caractère non hiérarchique des nouveaux rapports de travail, on pressent en effet le refus des cadres – et des intellectuels – d'avoir à diriger », *Travail et activité*, François Gaudu, dans *Le travail en perspectives*, sous la direction d'Alain Supiot, Droit et société, LGDJ, 1998, p. 599.

<sup>6</sup> Liaisons sociales magazine, décembre 2007, p. 28.

technocratique », selon lequel « les problèmes sociaux pourraient être, un jour, réglés par les techniques»<sup>1</sup>. Il opposait la vision de l'expert sur laquelle repose la professionnalisation, au savoir-faire, non scientifique, que l'on attend des responsables, fait d'expérience et d'une capacité à agir avec « doigté » et « sagesse » pour négocier et trouver des solutions satisfaisantes aux relations sociales. Il précisait : « ces actions-là, qui sont par nature d'ordre politique, ne peuvent être du domaine de l'expert ». Dans les pratiques d'entreprises, la gestion RH continue de reposer sur un « art d'administrer », qui paradoxalement n'est pas que technique, et qui le rend difficile à externaliser. L'administration du personnel, à base de droit social (droit du travail et droit de la Sécurité sociale) concerne aussi la subjectivité, puisque se jouent là des questions ayant trait à l'identité, à la limite du professionnel : le corps (le suivi de la maladie, de la pénibilité, du handicap), la famille (le nom, la maternité, les ayants-droits), les rituels (l'entretien annuel, la médaille du travail, le départ en retraite).

### *Les nouveaux types de pouvoir techno-scientifiques. Le rôle des experts*

Confrontés aux difficultés, les DRH souvent désarmés se tournent eux-mêmes vers des experts pour trouver des solutions. Les spécialistes et consultants divers sont de plus en plus présents et ont conquis eux-mêmes une part de légitimité sur le terrain du travail et du management. Les DRH sont amenés à rendre des comptes à des experts détenteurs de nouveaux pouvoirs, au sein de dispositifs tels que les expertises CHSCT ou les audits de certification des procédures. Vincent Calais note à propos des risques psychosociaux : « le discours des experts conditionne très largement l'évolution de la réglementation, comme si celle-ci ne dépendait plus de choix politiques mais de diagnostics techno-scientifiques »<sup>2</sup>. On ne peut pas s'interroger sur la mise en question du pouvoir dans les relations de travail sans évoquer les nouvelles méthodes de « gouvernance ». Dans la pratique les sources normatives de la décision et les lieux de décisions se multiplient : normes qualité, normes RSE<sup>3</sup>, gestion par les indicateurs. La perte de légitimité, c'est aussi cela : le passage de formes institutionnelles qui intègrent l'accompagnement et le contrôle des responsables dans l'exercice de leur autorité, à des formes plus automatiques, qui font moins appel à la parole, et dans lesquelles les responsables sont moins responsables<sup>4</sup>.

Les théories de l'information et de la communication ont contribué à ce mouvement. La numérisation du travail, qui donne lieu à l'élaboration de réglementations, accords et chartes d'entreprise, trouve sa légitimité dans les représentations qui soutiennent la diffusion des nouvelles technologies (circulation de l'information, autorégulation, réseaux, intelligence collective, transparence, ...), comme l'analyse David Forest : « Les « techno-logies » juridiques, entendues comme des dispositifs normatifs de toute nature, régulent les dispositifs techniques légitimés par des discours d'accompagnement »<sup>5</sup>.

La dimension symbolique, institutionnelle, politique, des fonctions d'autorité s'est effacée sous l'influence des approches scientifiques ou gestionnaires. Le traitement des relations humaines relève de plus en plus d'approches techniciennes. On attend de l'encadrement qu'il soit capable de mettre en œuvre des « outils », un ensemble de savoirs et de méthodes, associé à des qualités naturelles à cultiver : autorité, charisme, leadership. Les rapports de pouvoir sont souvent appréhendés d'une façon non politique : il s'agirait d'organiser, de réguler, d'animer les échanges, comme si la charge d'avoir à décider relevait avant tout d'une expertise plutôt que d'une logique des places et des fonctions.

La dimension institutionnelle est rarement prise en considération par ces différents points de vue. Pourtant, comme le souligne Michel Lallement, « Le travail a plus que jamais statut d'institution »<sup>6</sup>.

### **Pour un cadrage institutionnel**

Quels facteurs prendre en compte quand on parle de « travail supportable » ? La référence institutionnelle permettrait de compléter les travaux déjà réalisés sur ce sujet. Il s'agit d'identifier les éléments qui contribuent à faire de l'institution un soutien pour le sujet.

<sup>1</sup> EME, 1983, p. 51.

<sup>2</sup> Vincent Calais, avocat en droit social, *Management = harcèlement ?*, Les cahiers du DRH, n°176, mai 2011, p. 36.

<sup>3</sup> « La notion de responsabilité sociale des entreprises est révélatrice de trois questions qu'elle laisse sans réponse : identifier les responsables ; représenter les demandeurs ; trouver un juge. », Alain Supiot, in. *Analyse juridique et valeurs en droit social, Etudes offertes à Jean Pélissier*, Dalloz, 2004, p. 550.

<sup>4</sup> Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, La découverte, 2015.

<sup>5</sup> David Forest, *Projet de loi « République numérique » : ce que l'imaginaire fait au droit*, Revue Lamy droit de l'immatériel, n°123, février 2016.

<sup>6</sup> Michel Lallement, *Le travail Une sociologie contemporaine*, Folio essais, 2007, p. 13, 32 et 547.

## *Préserver la fonction d'humanisation et de civilisation du travail*

Ce que l'on pourrait appeler la fonction d'humanisation du travail, qui fait vivre au sein de l'entreprise des rapports de travail acceptables, et qui permet de canaliser, circonscrire et contenir la violence inhérente aux organisations incombe prioritairement aux directions, aux DRH et à l'encadrement. C'est à ce titre que les personnes en difficulté ou leurs représentants se tournent vers ces instances. Leur responsabilité est soulignée par la jurisprudence en cas de défaillance dans la prévention et le traitement des cas de conflits, injustices, harcèlement ...<sup>1</sup>

Comme dans tout système institutionnel (Justice, Education ...), l'exercice de la contrainte et la fonction d'humanisation coexistent et sont parfois assurées par les mêmes personnes. Quel que soit le caractère plus ou moins autoritaire du style de management en vigueur, cette contradiction et cette ambivalence doivent trouver une issue à l'occasion de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique sociale et des règles de fonctionnement internes. Au quotidien, cette fonction d'humanisation ou de civilisation du travail se manifeste lors du traitement des cas, qui consiste en particulier à interpréter les règles applicables. Cela se transmet autant que cela s'apprend.

## *Le concept d'interprète*

Le concept d'interprète permet de rendre compte du rôle particulier que jouent certains responsables : occupant une place de pouvoir sur les personnes, ils prennent position au nom de l'entreprise, tout en s'engageant personnellement dans la décision. Ce faisant ils « interprètent » les règles, les politiques, les directives. Leur fonction les protège de l'identification au pouvoir, et permet de faire jouer les nuances, les circonstances, les marges d'appréciation. Ces places sont des places de direction ou d'intermédiaires, où se règlent des contradictions entre intérêts divergents, et où les principes de justice et d'équité peuvent être pris en compte si les conditions sont réunies.

Le terme d'interprète a été utilisé pour désigner « un rôle-clé » des professionnels RH<sup>2</sup>. Il correspond en partie à la notion de « traducteur » mise en avant par Céline Desmarais et Emmanuel Abord pour mieux définir le rôle du manager<sup>3</sup>. Il est proposé ici dans le sens des travaux de Pierre Legendre<sup>4</sup>.

L'interprète occupe une place intermédiaire au sein de l'entreprise considérée en tant qu'institution, appelé à faire communiquer les différents niveaux qui sont en jeu dans la relation de travail, y compris symboliques. Garant de l'application des principes, au delà des normes juridiques, l'interprète à la différence de l'expert peut se référer à un ensemble de règles, pour certaines non écrites, issues de l'expérience et de la transmission. Ce concept est utile pour cerner le rôle de l'encadrement. Il intègre une dimension politique dont ne rendent pas compte les notions de régulation et d'animation. Il suppose l'existence des « marges de manœuvre » fréquemment revendiquées, et présente une figure de l'autorité qui résiste à la caricature, ni totalitaire ni conviviale. La confrontation à un système de pouvoir qui laisse une place à l'interprétation contribue à conférer sa dimension structurante au travail.

## *La fonction et l'inconscient*

Il ne s'agit pas ici du « vivre ensemble au travail » mais du « faire travailler ensemble ».

Le discours dominant des spécialistes RH et du Management tient en quelques mots : « Les managers de proximité d'aujourd'hui vont évoluer vers une fonction de régulateur, de médiateur et d'organisateur attaché à un projet. Il devront se départir de l'autorité basée sur le statut »<sup>5</sup>.

Remettre en cause l'autorité liée au statut ou à la fonction présente le risque d'accroître les tensions et la confusion : les managers de proximité ne bénéficient plus du soutien que leur procure la fonction, place symbolique qui leur permet d'assumer les contradictions entre obligations professionnelles et orientations personnelles ; le cadre normatif qui protège des défaillances du pouvoir ou de ses abus fait défaut. En 1994, Eric Albert notait « Aujourd'hui, on observe l'émergence d'un nouveau stress dans les entreprises modernes qui ont mis en place des organisations « floues », qui ont écrasé leur pyramide hiérarchique, qui développent l'organisation en réseau, l'autonomie et l'initiative du salarié, le refus des frontières rigides entre les fonctions et la fin du rôle du chef... On commence à en observer les effets pervers sur certains

<sup>1</sup> Voir Bernard Galambaud : « Les gestionnaires de ressources humaines ... devant les mutations du monde du travail, ils ont le choix ... chercher à les civiliser.», *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons, 2003, p. 12.

<sup>2</sup> Jean-Marc Le Gall, *Vers une gestion désincarnée des ressources humaines*, Le Monde du 9 mars 2010.

<sup>3</sup> *Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance*, Revue Française de Gestion, vol 36/205, 2010, p. 71-88.

<sup>4</sup> Pierre Legendre, *Droit, communication et politique*, entretien, Hermès 5-6, CNRS, 1989, p. 23.

<sup>5</sup> Sandra Enlart, directrice de l'institut Entreprise et Personnel, entretien, *Liaisons sociales magazine*, mai 2013, p. 6.

salariés. Ce tassement des hiérarchies provoque un accroissement des rivalités des uns avec les autres»<sup>1</sup>.

Martin Richer évoque le retour du paternalisme et la tentation de neutraliser les contre-pouvoirs (la fonction RH qualifiée de « parasite » par certains promoteurs de l'entreprise libérée, l'encadrement lui-même et les représentants du personnel) : « Dans ces entreprises, le « leader charismatique » affairé à libérer son entreprise, cherche surtout à établir le contact direct avec les salariés, en court-circuitant, voire en éliminant les corps intermédiaires, ... Mais loin d'être un progrès, cette tentation nous ferait renouer avec le « patron de droit divin », aux racines du paternalisme »<sup>2</sup>. La remise en cause des fonctionnements traditionnels résulte souvent d'une volonté des dirigeants eux-mêmes : David Le Glanaë revendique le terme d'entreprise « libératrice » : « Nous avons fondé SYD Conseil en 1999 et, lors d'un séminaire qui s'est tenu en 2005, nous avons demandé aux collaborateurs et à leurs conjoints de définir les valeurs qu'ils voulaient retrouver dans l'entreprise. ... Avec Yann, nous sommes plus qu'associés. Nous sommes « copains de cordée »<sup>3</sup>.

D'un point de vue institutionnel, il ne s'agit pas de préconiser une forme hiérarchique plutôt qu'une forme non-hiéarchique, mais d'entretenir la réflexion sur les limites de ces modèles, et de travailler à faire fonctionner des systèmes de pouvoir équilibrés.

Assurer les fonctions de « régulateur, de médiateur et d'organisateur » ne suffit pas pour être capable de traiter les situations dans leur dimension humaine : subjective, inconsciente, symbolique. Disposer de certaines compétences et de qualités humaines est nécessaire, mais ne suffit pas non plus, pas plus que l'appel au respect ou à l'éthique. Il est également souhaitable que les professionnels soient en mesure d'entrevoir leur propre fonctionnement inconscient de sorte qu'ils puissent comprendre qu'ils sont partie prenante dans les impasses auxquelles aboutissent parfois les relations de travail. Pour la psychanalyse cela pose la question, qui n'est pas nouvelle, de sa vulgarisation à l'intention des acteurs de terrain : comment donner accès à des éléments de compréhension du fonctionnement inconscient, attirer l'attention sur les ressorts des personnalités paranoïaques, perverses, hystériques, ...<sup>4</sup> L'offre de formation standardisée d'inspiration « scientifique », propose d'aborder ces sujets par l'apprentissage et la mise en œuvre de techniques<sup>5</sup>.

## Le recours au concept de santé mentale

On a progressivement cessé de différencier ce qui concerne la santé (appréhendé dans les termes de souffrance, de stress, de burn out, ...) et ce qui ne relève pas, a priori, du champ médical mais plutôt de la protection des droits et de la dignité (injustices, vexations, mépris, ennui, ...). Les difficultés du travail s'expriment sous diverses formes (mécontentement, sentiment d'injustice, colère, plainte, ...), désormais traitées dans les entreprises, les tribunaux ou les media, comme révélant des atteintes à la santé. Toutefois, le ministère du travail prenait soin de distinguer en 2010 dans sa présentation des textes applicables aux risques psychosociaux, les principes généraux ayant trait à la protection de la santé, et ceux se rattachant au respect de la dignité de la personne (auxquels sont attachés la question du harcèlement moral et les agissements de caractère sexuel)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Entretien au journal Libération, 27 octobre 1994, à l'occasion de la sortie de l'ouvrage : *Comment devenir un bon stressé*, Odile Jacob, 1994.

<sup>2</sup> Martin Richer, *Un modèle socialement responsable ? Entreprise libérée la fin de l'illusion*, op. cit. Tome 1, chap. 15, p. 102. Plus globalement, voir aussi Jean-Pierre Le Goff : « La figure du pouvoir s'efface et se brouille, renvoyant aux individus le poids d'une responsabilité difficilement supportable. », Le débat n° 123 et 124, 2003, repris dans *La France morcelée*, Folio actuel, 2008, p. 244.

<sup>3</sup> Travail et sécurité, art.cit., p. 10.

<sup>4</sup> Voir le petit livre utile de Roland Guinchard *Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail*, Elsevier Masson, 2013, qualifié d'« entreprise hygiéniste » par Yves Clot et Michel Gollac dans *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, 2014, p. 60.

<sup>5</sup> Présentation par Valérie Brunel des présupposés sur lesquels reposent la plupart des programmes de formation professionnelle : *Les managers de l'âme Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La découverte, 2004, 2008.

<sup>6</sup> Risques psycho-sociaux au travail – le cadre juridique, DGT, 2010, [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Cadre\\_reglementaire\\_V4.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Cadre_reglementaire_V4.pdf) (toujours accessible en 2016).

La dureté ou la difficulté inhérente au travail n'est pas toujours envisagée dans sa dimension structurelle ou anthropologique : « le drame humain du travail »<sup>1</sup>.

Progressivement se sont installées la médicalisation, la psychologisation, la psychiatrisation des relations de travail. Depuis 2002, la prise en compte de la santé mentale de l'individu figure dans le code du travail et dans les obligations des responsables d'entreprise. A partir de la thématique de la souffrance et de la distinction souffrance physique – souffrance psychique, un glissement s'est opéré vers la notion de santé mentale, qui renvoie aux pathologies mentales et aux troubles psychiatriques ainsi qu'aux politiques publiques standardisées qui se mettent en place pour la gérer.

### *La santé mentale au service des revendications politiques*

Jean-Pierre Le Goff est revenu sur les conditions d'élaboration de la loi sur le harcèlement et sur les questions que pose cette nouvelle approche du travail en entreprise, après la diffusion des ouvrages *Le harcèlement moral* de Marie-France Hirigoyen et *Souffrance en France La banalisation de l'injustice sociale* de Christophe Dejours, publiés en 1998 : « Leurs livres sont représentatifs, chacun à leur manière, d'une nouvelle alliance entre psychologie et morale qui constitue un tournant dans l'abord du travail et des rapports sociaux »<sup>2</sup>.

Un retournement s'est produit : le discours militant qui s'attachait à protéger la psyché et la sphère privée de l'intrusion des instances de pouvoir a pris le parti d'inciter les victimes supposées à dévoiler, pour ne pas dire exhiber, leurs états de faiblesse, leurs points de fragilité, leurs peurs, au risque de stigmatiser les intéressés, les rendre encore plus vulnérables et entraîner leur classement dans les populations à risque : « Comment faire autrement que médicaliser dans une société où la souffrance, la santé mentale et la vulgate « psy », plus largement, sont devenues des moyens de traduire, individuellement et collectivement, des revendications politiques et de mettre au jour des problèmes sociaux (la dépression, l'anxiété ou le burn out constituent de puissants révélateurs de conditions de vie et de travail difficiles, précaires, injustes, etc.) ? »<sup>3</sup>.

Pascal Marichalar et Emmanuel Martin parlent d'une « sanitarisatation » du discours syndical<sup>4</sup>. Selon une formule de Jean-Emmanuel Ray, « la victimisation médiatisée a remplacé le combat social »<sup>5</sup>.

### *Objectiver les difficultés au travail et le fonctionnement humain*

La démarche entreprise au nom de la défense des salariés pour objectiver les difficultés au travail du point de vue médico-psychologique, s'est imposée conjointement avec l'approche scientifique médicale qui tend à objectiver le fonctionnement humain, notamment via les neurosciences et le comportementalisme<sup>6</sup>.

Une illustration parmi d'autres de la référence au fonctionnement neuronal : « La conférencière et coach DBM, docteur Elisabeth Koestner a clairement expliqué qu'en intégrant les avancées des neurosciences à la gestion d'entreprise, le neuromanagement contribue – avec d'autres disciplines telles que la psychologie ou la sociologie – à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Le neuromanagement s'appuie notamment sur le développement de l'imagerie médicale (IRM) »<sup>7</sup>.

L'attention que doivent désormais porter les chefs d'entreprise à surveiller l'état de santé mentale de leur personnel conduit les services gestionnaires à élaborer des outils de suivi. Les concepts et les méthodes doivent être mis à jour pour adapter les catégories telles que normal/pathologique ou intégré/déviant<sup>8</sup>. La déviance au travail a fait l'objet d'une étude conduite à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble dans le cadre de la chaire Management et santé au travail, recherche réalisée en partenariat avec le CHSCT d'une entreprise en 2009 : *Déviance organisationnelle et burnout : le cas d'une entreprise*

<sup>1</sup> Formule qui donne son titre à l'ouvrage de Louis Le Guillant, *Essais de psychopathologie du travail*, présentés par Yves Clot, Eres, 2006. Voir aussi Vincent Calais, qui évoque l'oubli de « la dimension tragique de l'existence humaine », art.cit. p. 43.

<sup>2</sup> *La France morcelée*, p. 196.

<sup>3</sup> *Pour ou contre le DSM ? – La médicalisation et ses impacts sociaux, une « réalité double »*, Nicolas Moreau, Dahlia Namian, Laurie Kirovac, Dominic Dubois, Le devoir, Montréal, 8 juin 2013.

<sup>4</sup> *Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion*, Sociologie du travail, vol 53, n°1, janvier 2011, p. 30.

<sup>5</sup> *Des conditions de travail aux conditions de vie dans l'entreprise*, en introduction au dossier *Droit du travail et qualité de vie au travail*, Droit social n°2, février 2015, p. 100.

<sup>6</sup> Voir les analyses de Robert Castel à propos de « l'offensive de l'objectivisme médical », *La Gestion des risques*, Les Editions de Minuit, 1981, 2011, p. 114.

<sup>7</sup> Claudine Ritter, *Le neuromanagement : l'imagerie médicale au service des RH*, [www.hrtoday.ch/fr](http://www.hrtoday.ch/fr), décembre 2005.

<sup>8</sup> « Le savoir médico-psychologique devient ainsi l'instrument d'une politique de gestion différentielle des populations », Robert Castel, op. cit. p. 114.

*industrielle.* « La déviance interpersonnelle s'exprime notamment par des comportements dysfonctionnels envers les collègues ou bien les clients. Pour la déviance organisationnelle, il s'agit d'actes portant atteinte à la production ou à la propriété comme, par exemple, retards et absentéisme, temps de pause excessifs, non respect des procédures, etc. »<sup>1</sup>. Sans même relever le caractère potentiellement totalitaire ou sectaire de ces concepts, il apparaît que le traitement des écarts de conduite individuels au travail ne relèverait plus de l'exercice traditionnel d'un pouvoir disciplinaire amené à interpréter les règles en fonction des cas, dans un cadre institutionnel protecteur du salarié, mais désormais de la gestion des déviants selon les approches comportementalistes<sup>2</sup>.

### *Evolutions et conséquences*

La référence à la santé mentale s'est progressivement imposée. Le champ de la santé mentale devient une des branches du droit social. D'après Cyril Wolmark, coauteur du manuel de Droit du travail Dalloz : « Une réglementation méticuleuse de la santé mentale est à inventer »<sup>3</sup>. Il est possible que cette tendance se poursuive, notamment sous l'effet de l'action des groupes de pression scientifiques. Le médecin psychiatre Patrick Légeron, directeur du cabinet Stimulus (évocation pavlovienne), coauteur de l'ouvrage polémique *Le livre noir de la psychanalyse* en 2005 et du *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* en 2008, déplore que « la thématique du stress et des risques psychosociaux relève du seul Ministère du Travail. A la différence de nombreux pays, le Ministère de la Santé n'est aucunement engagé sur ce sujet... L'état des connaissances scientifiques doit servir de base et de socle à l'élaboration d'une politique et d'actions de prévention pertinentes et efficaces»<sup>4</sup>.

Le recours à la notion de santé mentale a permis de mettre en œuvre des améliorations de la situation des salariés mais ne semble pas approprié pour rendre compte de l'ensemble des difficultés du travail, au vu des conséquences auxquelles conduit ce nouveau modèle social. Comme le dit Vincent Calais « Le travailleur y fait figure de malade et victime potentielle à protéger et à soigner »<sup>5</sup>. Le règlement des conflits est transféré sur le terrain médical avec le risque de voir les médecins du travail instrumentalisés, des caisses d'assurance maladie sont amenées à traiter des déclarations d'accident du travail établies à la suite de désaccords entre salariés et supérieurs hiérarchiques, des juges condamnent une collectivité territoriale à prendre en charge une psychothérapie à la suite d'un conflit avec un directeur<sup>6</sup>.

### **En conclusion**

L'évolution du cadre institutionnel va continuer : ainsi, la notion de Risques psychosociaux qui a acquis une portée juridique est concurrencée par les concepts de Qualité de vie au travail, de Bien-être au travail ou de Travail décent<sup>7</sup> ; la jurisprudence sur l'obligation de résultat qui incombe aux employeurs s'infléchit dans le sens d'une atténuation des exigences en matière de protection de la santé mentale, les efforts engagés par l'employeur pour la prévention des risques étant davantage pris en compte<sup>8</sup> ; les plans d'action pour la prévention des RPS, négociés dans les entreprises, sont régulièrement ajustés. C'est la question de la place que l'on entend donner à la santé mentale qui est posée.

<sup>1</sup> Emmanuel Abord de Chatillon, IREGE, Université de Savoie et Jean Pierre Neveu, LIRHE, Université de Toulouse 1/Université Montesquieu, Bordeaux, p. 3.

<sup>2</sup> « depuis les années 90, ... , les sciences du comportement se sont engagées à théoriser et à tester de façon empirique cette thématique », id., p. 3.

<sup>3</sup> *Le droit du travail prend désormais en compte la santé mentale*, Le un, n°60, 10 juin 2015.

<sup>4</sup> *Pour une approche scientifique médicale du stress au travail*, miroirsocial.com, 11 juillet 2013.

<sup>5</sup> Vincent Calais, art. cit., p. 43.

<sup>6</sup> Conseil d'Etat, n° 331746, 16 février 2011.

<sup>7</sup> Voir *Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?*, Vincent Grosjean, Sandrine Guyot, INRS, HST n° 242, mars 2016, p. 6.

<sup>8</sup> Cour de Cassation, n° 1068, 1<sup>er</sup> juin 2016.

Les acteurs s'efforcent de cadrer les évolutions du travail, à différents niveaux : construction législative, jurisprudence, commentaires des observateurs, recherches conduites par les organismes publics et privés, réflexions des partenaires sociaux, travaux des consultants, négociations des accords d'entreprise, pratiques et usages professionnels. La prise en compte de la dimension institutionnelle répond à la nécessité d'établir les conditions d'un travail acceptable : humanisation des rapports de pouvoir, pratique de la parole, reconnaissance de places d'interprète pour les fonctions d'autorité, prudence à l'égard des approches scientifiques, managériales, gestionnaires et techniciennes.