

Prévent'Ouest Nantes 2008
Journée du 19 juin
« Souffrance au travail : comment agir sur l'organisation ? »

Intervention d'Isabelle PIERRE, psychologue du travail

1. Cas concret (récit fictif)

Une équipe d'une douzaine de personnes se plaint du comportement de son responsable direct, Monsieur A. Les salariés parlent d'agressivité, emportements, abus de pouvoir, remarques désobligeantes, défiance, harcèlement moral. Certains disent venir travailler avec des appréhensions, des maux de tête, ou une boule dans la gorge. Certains dorment peu, la nuit du dimanche au lundi. Une partie de l'équipe rejette Monsieur A. Plusieurs personnes demandent son retrait du poste qu'il occupe, dans les plus brefs délais, sollicitant le médecin du travail, et une organisation syndicale.

Monsieur A, de son côté, se plaint de l'absentéisme, insolence, non respect de certaines règles, manque d'implication et de conscience professionnelle de certains salariés. Il pense que la situation n'est plus tenable, et qu'elle ne pourra se résoudre qu'avec le départ rapide de certaines personnes.

Monsieur A est apprécié de sa ligne hiérarchique pour ses compétences techniques. Mais il semble avoir du mal à remplir sa mission d'encadrant, et à trouver l'équilibre entre fermeté et souplesse. De plus, Monsieur A prend son rôle à cœur. Il est éprouvé par la situation. Il doit s'arrêter de travailler pendant plusieurs semaines. Durant son absence, ses subordonnés affirment qu'ils travaillent bien mieux sans lui.

C'est dans ce contexte tendu que démarre la démarche de psychologie du travail. Les 2/3 de l'équipe participent aux entretiens individuels et collectifs, y compris Monsieur A, et sa ligne hiérarchique, (sur certaines réunions). La démarche s'étend sur environ une année.

Au fil des rencontres collectives, les participants évoquent tout d'abord les tensions relationnelles avec leur cadre de proximité, puis ils mettent en évidence certains dysfonctionnements de nature organisationnelle, qui nourrissent les conflits :

- Manque d'espace-temps pour échanger sur les difficultés quotidiennes, la répartition du travail, les pratiques professionnelles,
- Zones d'imprécisions concernant le respect de certaines règles,
- Confusions de rôle au sein de la ligne hiérarchique,
- Le tout est exacerbé par un contexte de densité croissante de l'activité, et de la productivité.

A partir de cette analyse, l'équipe propose de nouvelles orientations pour améliorer la situation : des temps réguliers de réunion, plus de fermeté au sujet du respect des règles, un éclaircissement de la répartition des responsabilités, entre Monsieur A et ses supérieurs.

En outre, l'équipe réclame de la souplesse et de l'ouverture, de la part de Monsieur A. Enfin Monsieur A réclame plus de soutien et de temps d'échange avec sa hiérarchie.

Dans un cas comme celui-là, quelles sont les perspectives d'évolution pour Monsieur A et son équipe ? En fonction du contexte et des contraintes de la structure, en fonction des capacités et souhaits d'évolution des acteurs concernés, nous pouvons imaginer plusieurs issues :

- Première possibilité : Monsieur A se forme, évolue, avec l'aide et le soutien de sa ligne hiérarchique. Il (re)trouve sa place au sein de l'équipe, il reste sur son poste.
- Deuxième possibilité : Monsieur A quitte son poste d'encadrement, mais une réorganisation lui permet de rester dans le service, en conservant, voire en élargissant ses responsabilités techniques.
- Troisième possibilité : Monsieur A quitte son poste et le service. Mais il reste encadrant, pour une nouvelle équipe, dans un nouveau service.
- Par ailleurs certains éléments de l'équipe, démotivés sur leur poste, peuvent être accompagnés vers une mobilité.

2. Agir sur la souffrance au travail

Pour agir sur une situation de souffrance au travail, il est important de respecter plusieurs principes de base :

- Ne pas prendre de décision hâtive,
- Ne pas prendre de décision isolément : donner un cadre collégial à la réflexion et à l'action,
- Oser une prise en compte approfondie de la souffrance : cela passe par une approche collective, et une interrogation de l'organisation du travail, qui va au-delà des problèmes de personnes.

Dans le cas de Monsieur A et son équipe, quelle que soit la solution choisie, il sera essentiel de prendre en compte les propositions des salariés concernant les évolutions de l'organisation du travail. Etant sur le terrain, ils sont les meilleurs conseillers, et ne demandent qu'à faire du bon travail. C'est cette prise en compte qui permettra de résorber durablement les tensions relationnelles et la souffrance au sein du service.

Conclusion

Notre question de départ était : « Souffrance au travail, comment agir sur l'organisation ? »

Et si nous inversions les termes ? Agir sur l'organisation permet d'agir sur la souffrance au travail. C'est ainsi que l'on peut concilier santé au travail et performance de l'entreprise, deux piliers fondamentaux de la réussite.